

Alakattourakoitsijan liiketoiminta ja kuluttajalle suunnatun tuotteen tekninen ratkaisu

Tom Puusa

Examensarbete för ingenjörs (YH)-examen
Utbildningsprogrammet för byggnadsteknik
Raseborg 2013



OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Tom Puusa

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Rakennustekniikka, Raasepori

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Kiinteistötalous

Ohjaaja: Towe Andersson

Nimike: Alakattourakoitsijan liiketoiminta ja kuluttajalle suunnatun tuotteen tekninen ratkaisu

Päivämäärä 14.2.2013

Sivumäärä: 64

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä käsitellään uudentyyppisen akustisen alakattoelementin tuottamista kuluttajamarkkinoille. Myös yrityksen liiketoiminnan, talouden ja johtajuuden kehittämistä pohditaan alihankkijan kannalta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tukea työn tilaajan Rakennus Kankainen Oy:n liiketoiminnan kehittämistä ja tarjota puitteet uuden kuluttajamarkkinoille suunnatun tuotteen valmistamiselle. Opinnäytetyö voi myös toimia hyödyllisenä työkaluna kenelle tahansa rakennusosalalle pyrkivälle, tai alalla jo toimivalle yrittäjälle.

Opinnäytetyön teoreettinen osa perustuu johtamisen ja liiketoimintaosaamisen kirjallisuuteen. Kirjallisuuden avulla etsitään tapoja liiketoiminnan ja johtamisen tehostamiseen rakennusalan aliurakointiyrityksessä. Akustisen elementin rakenteen ratkaisemisessa on hyödynnetty alan työkokemusta. Apua ja lisätietoja on saatu Rakennus Kankainen Oy:n toimitusjohtajalta Kari Kermiseltä sekä tuotteiden valmistajilta.

Opinnäytetyöprosessin aikana tehtyjen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että kirjallisuudessa suositellaan käytäntöjä, joita ei tositilanteessa näe. Syy tähän löytyy varmasti yrityskentän monimuotoisuudesta; ei ole yhtä ainutta oikeaa tapaa johtaa yritystä. Lisäksi erot ovat suuret toimialojen kesken ja aliurakoiminen tuo yritystoimintaan omat erityispiirteensä.

Kieli: Suomi

Avainsanat: Johtaminen, alakatto, aliurakointi

EXAMENSARBETE

Författare: Tom Puusa

Utbildningsprogram och ort: Byggnadsteknik, Raseborg

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Fastighetsekonomi

Handledare: Towe Andersson

Titel: Innertaksentreprenörens affärsverksamhet och teknisk lösning på konsumentinriktad produkt

Datum: 14.2.2013

Sidantal: 64

Abstrakt

Detta examensarbete behandlar produktionen av ett nytt akustiskt innertakselement ägnat för konsumentmarknaden. Också utvecklingen av företagets ekonomi och ledarskap behandlas ur underleverantörens-synvinkel.

Syftet med examensarbetet är att stöda utvecklingen av beställarens, Rakennus Kankainen OY:s företagsverksamhet och erbjuda en grund för utvecklingen av den nya konsumentinriktade produkten. Arbetet kan också vara ett nyttigt verktyg för nya eller redan etablerade företagare inom byggbranschen.

Examensarbetets teoretiska del baserar sig på litteratur främst inom företagsverksamhet och ledarskap. Med hjälp av litteraturen söks sätt att effektivisera företagsverksamheten och ledarskapet för byggbranschens underleverantörsföretag.

Det akustiska elementets konstruktion har lösts baserat på arbetserfarenhet. Rakennus Kankainen OY:s verkställande direktör Kari Kerminen och producenterna av produkterna har hjälpt, samt givit tilläggsinformation.

Baserat på iakttagelser gjorda under examensarbetsprocessen, kan det sägas att rekommenderad bästa praxis från litteraturen inte används i praktiken. Orsaken till detta är sannolikt företagets mångfald; det finns inte ett rätt sätt att leda ett företag. Dessutom är skillnaderna branscher emellan stora och underleverantörsstatusen tillför företagsverksamheten sina särdrag.

Språk: Finska

Nyckelord: Ledarskap, innertak, underleverantör

BACHELOR'S THESIS

Author: Tom Puusa

Degree Programme: Construction Engineering

Specialization: Property Management

Supervisor: Towe Andersson

Title: The Business Operation of a Ceiling Subcontractor and the Structure of a product for the consumer market

Date: 14 February 2013

Number of pages: 64

Summary

The thesis deals with the creation of a new kind of acoustic ceiling for the consumer market. It also deals with issues specific for the development of the business, the leadership and economic aspects of the company, from the subcontractor's point of view.

The objective of this thesis is thus to aid the principal of the thesis, Rakennus Kankainen Oy, in developing their business and offering a new product for the consumer market. The thesis can also serve as a tool for any current or new entrepreneur in the construction business.

The theoretical part of the thesis is based on literature, mainly material concerning business and leadership. The structure of the acoustic element, on the other hand, is mainly based on work experience. In this quest, the CEO of Rakennus Kankainen Oy, Kari Kerminen, has helped me. I have also received help and additional information from the producers of the construction materials used.

According to my observations during the thesis process, I can say that the recommended, best practice in literature is seldom used in real-life situations. The reason for this is probably the diversity of business fields and entrepreneurs, and perhaps also the fact that there is no single right way to run a business. In addition, subcontracting adds its own characteristics to the lot.

Language: Finnish

Key words: Leadership, ceiling, subcontractor

Sisällys

Esipuhe

1	Johdanto	1
2	Rakennusalan aliurakoinnin erityispiirteet	2
3	Rakennus Kankaisten toimintaympäristö	4
4	Pienyritysten tietojohdaminen	5
4.1	Yrityksen sisäinen tiedonkulku	5
4.2	Tietovuodon riski	5
4.3	Eksplisiittisen tiedon taloudellinen hyödyntäminen	6
4.4	Pienyritysten suoriutumiserot	6
5	Materiaalivertailu	7
5.1	Akustiikkaelementti verrattuna paikalla rakennettuun akustiikkakattoon	7
5.2	Elementin runkorakenne	8
5.3	Paikalla rakennettu akustiikkakatto	9
5.4	Vertailu ja johtopäätökset	9
5.5	Tarvikkeiden yrityksensisäinen tuotanto	10
6	Asennuksen työaikamenekki	12
7	Akustiikkaelementin liikeidea	12
7.1	Liikeidean SWOT - analyysi	12
7.2	Ydinosaamisen arviointi	13
7.3	Peste-analyysi	14
7.4	Asiakassuhteiden SWOT-analyysi	15
8	Liiketoimintaprosessit ja kilpailukyky	16
8.1	Laatujohtaminen	16
8.2	Just in time	18
9	Johtamisen vaikutus organisaation suorituskyykyyn	18
10	Johtamisen paradigmat	20
10.1	Klassinen johtaminen	20
10.2	Transaktiojohtaminen	20
10.3	Visionäärinen johtajuus	21
10.4	Orgaaninen johtajuus	21
11	Vallankäyttö organisaatiossa	22
11.1	Johtaja yksilönä	22
12	Johtajan suhde seuraajiin	23
12.1	LMX-teoria	23

12.2	Sosiokognitiivinen teoria.....	23
12.3	Fiedlerin johtamisen kontingenssiteoria.....	23
12.4	Path-goal -teoria	24
12.5	Tunteet ja johtaminen.....	24
12.6	Monimuotoisuuden johtaminen.....	25
13	Henkilöstöressurssien hallinta	27
14	Työsuorituksen johtaminen	31
15	Tietojohdaminen.....	33
15.1	Henkilöstön identiteetin yhtenäistäminen.....	33
15.2	Tietoteknisten välineiden hyödyntäminen.....	33
15.3	Käytännön tietojohdaminen.....	34
15.4	Tiedon sisäistäminen ja ulkoistaminen.....	34
15.5	Tiedon sekä osaamisen hyödyntäminen.....	35
15.6	Tiedon erittelemine	35
16	Pääomankäytön tehostaminen	36
16.1	Asiakkuuskannattavuus	37
17	Investoinnit.....	38
18	Balanced ScoreCard (BSC) ja Activity Based Costing (ABC)	40
19	Tulokset ja johtopäätökset.....	41
19.1	Yrityksen johtaminen	41
19.1.1	JIT	41
19.1.2	Laatujohtaminen	42
19.1.3	Tietojohdaminen.....	42
19.1.4	Henkilöstöressurssien johtaminen.....	43
19.2	Eksplisiittisen tiedon hyödyntäminen.....	44
19.3	Tulospalkkaus ja työn laatu	45
19.4	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen.....	46
19.5	Tiedonkulku	46
19.6	Työntekijän sitouttaminen ja perehdyttäminen.....	47
19.7	Investoinnit ja pääomankäyttö	48
19.8	Johtopäätökset lyhyesti	49
	Lähdeluettelo	50

Esipuhe

Totuuden selvittäminen matemaattisesti on haastavaa, Platonin mukaan tieto on "hyvin perusteltu tosi uskomus (käsitys)". Descartes kuvaa totuutta seuraavasti: "etten katsoisi koskaan todeksi mitään, minkä en ilmeisellä tavalla tietäisi olevan sellaista, toisin sanoen että karttaisin huolellisesti hätäilyä ja ennakkokäsityksiä, enkä sisällyttäisi arvostelmiini muuta kuin sen, mikä näyttäytyy hengelleni niin selvästi ja tarkasti, ettei minulla olisi mitään aihetta epäillä sitä." Tämän työn perustaminen totuuteen ja tietoon on mielestäni tärkeämpää kuin matemaattisten laskelmien tekeminen. Haluan välttää sellaisten asioiden esittämistä, jotka pitävät paikkansa vain tietyssä ajassa ja paikassa, tämä opinnäytetyö sisältää kuitenkin tarvittavien laskelmien kehukset.

Laskelmia tärkeämpää on myös johtaminen jolla voidaan luoda tietynlaiset edellytykset toiminnalle ja saada aikaan positiivinen muutos toimintaolosuhteissa. Olen pyrkinyt rajaamaan tärkeimmät näkökulmat ja nostamaan esille mielestäni tärkeimmät asiat. Liiketoiminnan tarkasteleminen laskentatoimen kannalta on huomattavasti yksinkertaisempaa, koska tarkastelu on hyvin mustavalkoista. Mielestäni on mielenkiintoista miten vähän useimmat pienyrittäjät tuntevat yrityksensä laskentatoimea. Monet sanovat että heillä on hyvä kirjanpitäjä, matemaattinen tosiasia on kuitenkin, että myös kirjanpitäjien taitojen keskiarvo on juuri ammattikunnan keskiarvo. Jos ei ymmärrä alaa, niin laskentatoimen seuraaminen ja arvioiminen on vaikeaa. Tästä johtuen uskon että suuremmilla yrityksillä, joilla on laskentatoimen hallitseva talouspääällikkö, joka pystyy arvioimaan kirjanpidon tason, palkkaa itselleen paremman kirjanpitäjän kuin pienyrittäjä. Todennäköisesti pienyrittäjä menettää ansiostaan määrittelemättömän prosenttiosuuden, siitä syystä ettei hallitse kaikkia liiketoiminnan osa-alueita. Voidaan luonnollisesti argumentoida asian puolesta ajanpuutteen ja aika-hyötysuhteen kannalta, mutta mielestäni on ainakin tärkeätä tunnustaa itselleen tämä tosiasia.

1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantaja Rakennus Kankainen Oy, on rakennusalan aliurakointiyritys, joka toimittaa sisäkattoja asennuksineen yritysasiakkaille. Maantieteellisesti toiminta rajoittuu pääkaupunkiseudulle ja Turkuun. Suurimpia asiakkaita ovat YIT, Skanska, Hartela, Lemminkäinen ja NCC.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia alakattourakoitsijan liiketoiminnan ja tuotannon tehostamista. Tavoitteena on löytää yritykselle sopivia toimintamalleja liiketoiminnan ja tuotannon johtamisen tehostamiseksi. Lisäksi selvitetään akustiikka-alakaton tuottamista elementtinä suoraan kuluttaja-asiakkaalle ja tämän uuden liiketoiminnan liittämistä alalla toimivaan yritykseen. Lähtökohtana on rakentaa mahdollisimman valmiita ja toimivia elementtejä, jotka sisältävät 2 - 6 akustista villalevyä sekä reunalistat ja jäykistävän rakenteen. Elementti tarvitsee myös toimivan ja käytännöllisen kiinnitysmekanismen, joka mahdollistaa jouhevan asennuksen. Tämä on toteutettavissa useilla eri tavoilla ja se on myös kokeiltava käytännössä, joten sitä ei käsitellä. Akustiikkaelementti koostuu markkinoilla olevista akustiikkalevyistä reunalistoinen.

Akustiikkaelementin tuotanto ja asennuspalvelu on tarkoitus liittää jo toimivaan alakatto-aliurakoitsijaliikkeeseen. Tätä kautta saadaan hyvät synergiahyödyt, jotka koostuvat töiden jaksottamisesta, kuluttaja-asiakkaiden suhdanteita tasaavasta vaikutuksesta ja materiaalien yhdistettyjen ostojen kautta saatavista määrä-alennuksista. Lisäksi suurin osa tarvittavasta ammattitaidosta on jo olemassa ja kaipaakaan ainoastaan uudelleen kohdennusta. Tuotteen ja / tai palvelun markkinoinnin ja myynnin kautta syntyy myös väylä kuluttajamarkkinoille kuluttajien mahdollisten lisäostojen kautta. Monesti rakennusyritykseltä tilataan ensin työ, joka on pakko toteuttaa, mutta jos kuluttaja on tyytyväinen tulokseen, niin suoritetaan lisää ”ei niin välttämättömiä töitä”. Kun siirrytään rakentamaan räätälöityjä ratkaisuja tutulle asiakkaalle, se mahdollistaa kateprosentin nostamisen.

Grynderitoimintaa harjoittavat yritykset tapaavat vähentää asuntotuotantoa merkittävästi suhdanteiden heiketessä. Kuluttajat eivät ole yhtä herkkiä rakentamiseen liittyvän kulutuksensa suhteen. Ehkä uuden kalliimman kodin ostamisen sijaan panostetaan

kodin viihtyvyyden parantamiseen pienellä investoinnilla. Tätä kautta liiketoimintamallit tukevat toisiaan.

Tutkimuksessa käytetään pääasiassa kirjastosta ja internetistä haettuja lähteitä. Jos materiaalihaun rajaa Suomen sisällä toimivien rakennusalan aliurakointiyrityksiä koskevaksi, niin materiaalia ei löydy käytännössä ollenkaan. Tarkastelu on siis rajattu koskemaan 5 - 50 työntekijää, tuotannon aliurakointitehtävien piirissä työskenteleviin pohjoismaisiin yrityksiin. On siis huomioitava nämä yrityksen toimialaan, maantieteelliseen sijoittumiseen ja kokoon liittyvät tosiasiat.

Huomioitava on myös että kohdeyrityksen kaltaisia pieniä rakennusalan aliurakointiyrityksiä on tutkittu todella vähän verrattuna pörssiyrityksiin. Aihe ei kuitenkaan ole mielenkiinnoton, koska suuri osa suomalaisista tekee työnsä juuri tämänkaltaisissa yrityksissä. Pienyrityksistä kasvaa myös huomisen suuryritykset, joten siinä mielessä on mielenkiintoista tutkia, millä keinoin kasvulle luodaan keskimääräistä paremmat edellytykset.

Opinnäytetyöhön sisältyy myös osio, jossa tarkastellaan akustiikkaelementin kustannustehokasta ja kilpailukykyistä valmistamista markkinoilla olevista osista. Kilpailusyistä kaikkien valmistajien tarvikkeet eivät kuitenkaan tule kysymykseen. Akustiikkavillan osalta markkinoilla olevat levyt ovat käytettävissä, koska valmistajat eivät kilpaile asennusyritysten kanssa vaan ovat puhtaasti materiaalin toimittajia.

Runkomateriaalien osalta tilanne on toinen. Elementin potentiaalisia runkomateriaaleja maahantuovat ja valmistavat yritykset ovat myös joissain tapauksissa suoria kilpailijoita sisäkattoasennuksessa. Näiden valmistajien materiaaleja ei voida käyttää kilpailusyistä.

Akustiikkaelementin mallina käytetään tässä yhteydessä toimitiloista, liiketiloista ja asuinkiinteistöistä tuttuja t-listarakenteeseen pohjautuvia malleja. Elementin tarkastelu myös esteettiseltä kannalta toisi aiheeseen lisää syvyyttä, sekä mahdollisten innovaatioiden kautta kilpailuetua. Valitettavasti oma osaamiseni ei riitä tuotteen esteettisen puolen kriittiseen tarkasteluun.

2 Rakennusalan aliurakoinnin erityispiirteet

Rakennusala on vakiintunut toimiala jossa työmateriaalit ja työtavat kehittyvät hiljalleen, ilman suuria yhtäkkisiä muutoksia. Suuren alaa mullistavan innovaation mahdollisuus on

pieni, näin ollen uuden tiedon muodostamisella on rajalliset ansaintamahdollisuudet realistisesti ajatellen. Tämä tarkoittaa että tiedon tuottamiseen, voi uhrata vain hyvin rajallisesti resursseja. Suurin mullistuksen mahdollisuus tulee lainsäädännön puolelta, mutta sekin koskee sisustustuotteiden parissa toimivaa yritystä hyvin rajallisesti.

Yleensä aliurakointi on matalakatteisempaa liiketoimintaa kuin pääurakointi. Sisäkattourakoitsijat ovat jonkin verran paremmassa asemassa, koska heillä on alansa tietoa sekä osaamista, jota pääurakoitsijoilta puuttuu. Syntyy siis eräänlainen symbioosi, molemmat tarvitsevat toisiaan, mutta tarpeen määrä vaihtelee. Korkeasuhdanteen aikaan palvelun tarjoajia on pääurakoitsijoiden kannalta liian vähän, mikä johtaa tarjousten vähäiseen määrään ja urakkahinnat nousevat. Matalasuhdanteessa tai rakennustuotannon ollessa tavanomaisella tasolla, niin kilpailu urakoista on kova. Monella yrityksellä on kapasiteettia ja tarjouksia tulee paljon, jolloin urakkahinnat laskevat.

Aliurakointiyrityksessä on vaikeaa aikaansaada kehittävän yhteistyön ja tiedonjaon ilmapiiri. Työntekijät vaihtuvat tiuhaan ja osapuolet pyrkivät hyötymään toisistaan. Työvoimaa on vaikea sitouttaa ja sitä kautta yrityksen organisaatio, on usein yhtä kuin yrittäjä. Nämä yritykset kantavat myös suuren osan pääurakoitsijoiden suhdanneriskistä, joutuen kasvamaan ja supistumaan kysynnän mukaan.

Kirjallisuudessa yritystoimintaa käsitellään monesti hiukan yleistäen ja mutkia oikoen. Esimerkkinä voi toimia seuraava väittäjä: yritysten tärkein kilpailukeino on kyky jatkuvaan innovointiin (Stähle & Grönroos s.45). Kaikilla aloilla ei keksitä uutta, myöskään aliurakointisektori ei välttämättä innovoi. Rakennusalan aliurakointiyritys voi nykyään käytännössä tehdä kaiken samalla tavalla kuin 30 vuotta sitten ja olla kilpailukykyinen. Käytännössä tällaisten yritysten kilpailuetu muodostuu johtajansa osaamisesta ja kehitys on lähinnä tehostamista, joissain tapauksissa kyse voi myös olla esim. asiakaspalvelun parantamisesta jne. Aliurakoitsijatasolla rakennusosalalla kehitetään harvoin uutta suuressa mittakaavassa.

Huolimatta siitä että aliurakointiyritys toimii alalla joka ei juuri kehity ja myy palveluitaan samoille suuryritysasiakkaille, ei yrityksen kannattava kasvu ole mahdotonta. Väittäisin että tämänlaisen yrityksen tärkein kilpailuetu on strategia. Yrityksen tulee tarkkailla olemassaoloaan suhteessa kilpailijoihin. On mahdollista kasvaa yritysostojen kautta sekä parantaa kannattavuuttaan nostamalla sijoitetun pääoman tuottoa. Yksinkertaisimmin tämä tapahtuu vähentämällä oman pääoman määrää suhteessa velkaan. Yritysostojen kautta tämä tapahtuu kuin itsestään. Esimerkkinä tästä käyvät pienet suomalaiset

rakennuskonevuokraamot Cramo ja Ramirent jotka nykyään ovat alansa suurimpia toimijoita Euroopassa.

3 Rakennus Kankaisen toimintaympäristö

Rakennus Kankainen Oy toimittaa sisäkattoja asennuksineen yritysasiakkaille, maantieteellisesti rajoittuen pääkaupunkiseudulle ja Turkuun. Toimiala on melko pirstoutunut ja samankokoisia samoja palveluja tarjoavia yrityksiä löytyy alueelta kymmenkunta, sekä kaksi hiukan suurempaa yritystä (Inlook ja Voller). Näillä suuremmilla yrityksillä on käsissään kilpailuetu suurempien massojen tuomien kustannussäästöjen muodossa. Inlook valmistaa suuren osan tarvikkeistaan itse, varmistaen näin itselleen toisen kilpailuedun. Voller on virolainen yritys, jonka vuoksi heillä on hiukan halvempi työvoima sekä verotuksellisia etuja.

Toimialan muiden yritysten asema ei näin ollen ole kadettava, mutta tämä asetelma on ollut sementoitu jo vuosia, eivätkä nämä suuremmat yritykset ole tulkintani mukaan pystyneet maksimoimaan kilpailuetujensa hyötyä. Saavuttamalla suuremman markkinaosuuden, johtavassa markkina-asemassa olevat yritykset olisivat entistä kilpailukykyisempiä ja hinnoittelukykyisempiä. Koska näin ei ole kaikesta huolimatta tapahtunut, se luo pienemmälle alan toimijalle otollisen maaperän kasvaa ja saavuttaa mittakaavaetuja.

Uusien tulokkaiden alalle saapumisen uhka on pieni. Ala on tiukasti kilpailtu ja toimijoita on useita. Tuotteet ovat hyvin standardisoituja ja toimittajia on useita, tämän takia myös tarvikkeiden toimitus on vahvasti kilpailtu, eikä tilanteeseen ole nähtävissä muutosta tulevaisuudessakaan.

Asiakkaiden (pääurakoitsijoiden) neuvotteluasema on erittäin vahva koska:

- Aliurakoitsijoita on monia.
- Asiakkaat ovat suuryrityksiä, jonka takia heillä on vahva neuvotteluasema, vahva ostotoiminto, hyvä verkostoituminen ja laaja näkyvyys. Edellä mainituista syistä heillä on myös suuri määrä potentiaalisia aliurakoitsijoita.

Rakennusalan aliurakointiyritykset pääsevät harvoin hyvään, molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön pääurakoitsijoiden kanssa. Tämä johtuu yritysten kokoeroista ja

pääurakoitsija-aliurakoitsija -suhteesta, esimerkiksi rakennuskoneiden vuokrauksessa, voidaan puhua tasavertaisten kumppaneiden strategisesta yhteistyöstä.

Suuryritykset jotka myyvät valmista, itse kehittämäänsä tuotetta ja ovat näin ravintoketjun huipulla, toimivat aivan toisenlaisessa ympäristössä omine haasteineen. Tuotekehitykseen on panostettava, koska kilpailuetu luodaan uusilla innovaatioilla ja uusilla yksilöllisillä tuotteilla. Tulomarginaalit ovat korkealla tasolla, varsinkin uusien tuotteiden kohdalla. Tuotteiden elinkaari on kuitenkin rajallinen ja näin syntyy tarve uudelle korvaavalle tuotteelle.

4 Pienyritysten tietojohdaminen

4.1 Yrityksen sisäinen tiedonkulku

Yrityksen onnistuminen tiedon sekä taidon jakamisessa yrityksen sisällä, on menestymisen kannalta erittäin tärkeitä (Nonaka & Takeuchi, s.3). Työkokemuksen kautta hankittu taitotieto siirtyy kokeneemmilta työntekijöiltä nuoremmille käytännön työtilanteissa. Rakennusalan aliurakointiyrityksen kannalta katsottuna, taitotiedon jakaminen on ongelmallista. Koska työ suoritetaan urakkana ja palkka maksetaan tehtyjen neliömäärien perusteella, moni työntekijä haluaa pitää kiinni omasta kilpailuedustaan. Keksitty työtä tehostava työmenetelmä pidetään omana tietona, eikä sitä jaeta vapaaehtoisesti muille työntekijöille eikä työnjohdolle. Ei siis toimita organisaation hyväksi, vaan toimitaan tietoisesti itselle hyötyä tuottavan mallin mukaisesti. Ongelma on siis työntekijöiden heikko sitoutuminen organisaatioon. Vaikka työsuhteet voivat olla hyvinkin pitkiä, niin asentajat kommunikoivat yhtä paljon yritysrajojen ulkopuolelle kuin yrityksen sisällä.

4.2 Tietovuodon riski

Tiedon ollessa koko henkilöstön käytössä, niin tietovuodon vaara kasvaa. Yksi henkilöstön jäsen pystyy siirtyessään toisen yrityksen palveluun viemään mukanaan tutkimus- ja kehitystyön tulokset. Jos tietovuodon kautta menetetään kilpailuetua, joko osittain tai kokonaan, tulisi uutta kilpailuetua rakentaa innovaatioilla ja muuttamalla hiljaista tietoa eksplisiittiseksi. Eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto, on luonteeltaan systemaattista,

muodollista ja tarkkaan määriteltä. Sitä voidaan prosessoida, tallentaa ja jakaa helposti, samoin kuin viestiä. Eksplisiittistä tietoa kutsutaan myös sääntöihin perustuvaksi tiedoksi.

Osaaminen toimii hyvin erottavana tekijänä kilpailussa, sillä osaaminen ei ole helposti siirrettävissä. Suuri osa tiedosta on nk. hiljaista tietoa, joka on kiinnittyneenä erilaisiin prosesseihin, toimintatapoihin, kulttuuriin, ja ennen kaikkea ihmisiin ja heidän väliseen kanssakäymiseen. Muutaman osaavan ihmisen rekrytointi kilpailevasta yrityksestä ei välttämättä tuo hyötyä tästä syystä (Mäkipää & Ruohonen, s.1).

4.3 Eksplisiittisen tiedon taloudellinen hyödyntäminen

Tarkasteltava yritys, Rakennus Kankainen Oy on rakennusalan aliurakointiyritys joka toimii kapeassa segmentissä toimittaen sisäkattoja tarvikkeineen yritysasiakkaille. Yritys työllistää 20 alansa ammattilaista. Kari Kerminen on yrityksen pääomistaja sekä toimitusjohtaja ja tällä hetkellä yrityksessä ei ole muita työnjohtajia. Toimitusjohtajalla on siten melko laaja tehtäväkenttä ja rajallisesti aikaa toiminnan kehittämisen suunnittelulle.

Yrityksen johtaja ratkaisee asiakasyritysten ongelmia nojaten omaan käytännön työn ja kokemuksen kautta hankittuun taitotietoon. Ratkaistaviin ongelmiin kuuluu useasti teknisluonteisia kysymyksiä, sekä akustisten rakenteiden käytännön suunnittelu. Tämä on palvelu-tuotekokonaisuuden hintaan sisältyvä palvelu, josta asiakasyritykset ja yhteistyökumppanit hyötyvät. Yritystoiminnan kannalta ihanteellisessa tilanteessa, soisi arvokkaan tiedon kulkevan myös asiakasyrityksiltä Rakennus Kankainen Oy:n suuntaan. Toinen vaihtoehto olisi palvelusta perittävä korvaus, tai yleishinnoittelun nostaminen sillä perusteella että asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa myös epäsuorasti taitotiedon jaon kautta.

4.4 Pienyritysten suoriutumiserot

Hyvin suoriutuvaksi yritykseksi lasketaan tässä edellisen kolmivuotiskauden aikana keskimääräistä paremmin suoriutuneet yritykset. Huonosti suoriutuvaksi yritykseksi luokitellaan taas samaan aikaan keskimääräistä huonommin suoriutuneet yritykset. Tarkasteluryhmä koostuu puu-, konepaja- sekä elektroniikka-alan yrityksistä.

Hyvin suoriutuvat yritykset käyttävät huomattavasti useammin suunnattua rekrytointia väylänä uuden osaamisen hankkimiseen. Kyse on nimenomaan osaamisesta jota ei yrityksen sisältä ole löytynyt. Toinen suuri ero on sisäisen osaamisen kehittäminen projektityömuotoisesti, mitä tehdään hyvin suoriutuvissa yrityksissä (Ylinenpää ym.

s.243). Paremmin menestyneissä yrityksissä käytetään myös henkilöstökokouksia keinona jakaa uutta tietoa ja osaamista, sekä keskustellaan uuden tiedon hyödyntämiskeinoista yrityksen kannalta. Poikkitieteellisiä projektiryhmiä käytetään myös paitsi ongelmanratkontaan, myös siitä syystä, että se kasvattaa projektiryhmän henkilöiden poikkitieteellistä osaamista. Hyvin suoriutuneet yritykset ovat myös kehittäneet paremmat suhteet sidosryhmiinsä ja hyödyntävät heidän tietoaan päätöksenteossaan. Näillä yrityksillä on myös keskimääräistä parempi suhde pankkiinsa ja ne hyödyntävät pankinjohtajansa tietoa taloutensa suunnitteluun (Ylinenpää ym. s.245 - 249). Hyvin ja huonosti suoriutuvien yritysten välillä ei ole eroja kurssittamisen, messukäyntien, kirjallisuuden hankkimisen, oppimiskäyntien ym. vastaavan toiminnan suhteen. Tätä ei kuitenkaan tule tulkita niin, ettei edellä mainituilla osaamisen kehittämistavoilla ole merkitystä tuloksenteon kannalta. Todennäköisesti nämä aktiviteetit ovat vain riittämättömiä kilpailuedun hankkimisen kannalta, koska ne ovat käytössä lähes joka yrityksessä (Ylinenpää ym. s.245). Tämän tyyppinen osaamisen kehittäminen tarjoaa lähinnä eksplisiittistä tietoa, helposti jaettavassa muodossa. Näistä syistä tämä tieto ei luo yrityskohtaisia uniikkeja kilpailuetuja yritykselle. Yhdistämällä näitä paremmin suoriutuvien yritysten käyttämiä osaamiskehitystapoja yrityskohtaisiin, päivittäiseen yritystoimintaan liittyviin aktiviteetteihin, luodaan mahdollisuus yrityskohtaisesti uniikin osaamisen kehitykselle ja sitä kautta kilpailuedun luomiselle. Tätä hiljaisen tiedon kehittämistä tapahtuu tuotantotoita tekevissä pienyrityksissä juuri edellä kuvattuja tapoja käyttäen.

5 Materiaalivertailu

5.1 Akustiikkaelementti verrattuna paikalla rakennettuun akustiikkakattoon

Akustiikkaelementtiä tulee vertailla paikalla rakennettuun akustiikkakattoon asennusajan ja kustannuksen tasolla. Jotta elementin valmistaminen olisi perusteltua, sen tulisi täyttää vähintään seuraavat vaatimukset:

- Valmistuskustannusten tulee olla alemmat kuin paikalla rakennetun.
- Sarjatuotannon tulisi vähentää yksikköä kohden käytettyä työaikaa.

- Tuotantolaitoksella olisi pystyttävä tekemään työ turvallisemmin kuin työmaalla.
- Tuotantolaitoksella ergonomia olisi saatava työmaa-asennusta paremmalle tasolle.

5.2 Elementin runkorakenne

Elementin runko koostuu neljästä reunaa kiertävästä u-listasta, nk. reuna-u-listasta, päätylistojen mitta on 1200 mm ja pitkittäissuunnassa listojen mitan määrä akustiikkalevyjen määrä. Koska vakio levykoko on 600x1200 niin hyvänä lähtökohtana voi pitää leveyden rajoittamista 1200 millimetriin ja pituuden 3000 millimetriin. Näin saadaan suurimmillaan elementti joka vielä on kuljetettavissa pakettiautossa pystyasennossa. Järkevin elementtikoko on logistiikan ja kodin tarpeen takia todennäköisesti 1200x2400. Akustiikkalevyjen välilistana voi käyttää 1200 mm:n välilistaa tai T-24-pääkannattajaa leikattuna kolmeen osaan ($3 \times 1200 = 3600$).

Neljä akustiikkavillalevyä ei tarvitse varsinaista jäykistävää rakennetta perusrungon lisäksi, elementtikoossa 1200 mm x 2400 mm. Varmistettava on kuitenkin että reuna-u-lista on materiaalivahvuudeltaan sellaista, että 2400 mm pitkä lista on jäykkä. Käytännössä materiaalivahvuudeksi riittää 0,5 mm – 1 mm ja vahvuuden määrää listan pituus, sekä korkeus. Korkeamman listan ollessa kyseessä, jäykkyyttä elementtiin saadaan lisättyä esimerkiksi niittaamalla tai ruuvaamalla lista sekä ylä- että alaprofiilistaan liittyvään listaan.

Reuna-u-listat ovat vakiomittaisena 3000 mm mittaisia, mutta materiaalihukan minimoimiseksi sekä elementin jäykkyyden lisäämiseksi ne kannattaa tilata 3600 mm mittaisina. Näin saataisiin 1200 mm x 2400 mm elementti valmistettua kahdesta profiilinkappaleesta ja ilman materiaalihukkaa.

Elementin tarvikemenekki:

Reuna-u-lista 7,2 m

Akustiikkavilla 600 mm x 1200 mm

T-listat T-24 3600 mm

Kiinnitys lattarauta 2360 mm

Kiila-ankkuri 6x40, tai puuruuvi 6x60 4kpl

Popniitti 10kpl

5.3 Paikalla rakennettu akustiikkakatto

Reuna-u-lista 7,2 m

Akustiikkavilla 600 mm x 1200 mm

T-listat T-24 3600 mm

Kiila-ankkuri 6x40, tai puuruuvi 6x60 8kpl

Popniitti 10kpl

5.4 Vertailu ja johtopäätökset

Tarvitaan suuria tilauksia ja pitkiä tuotantosarjoja, jotta elementin rakentaminen olisi taloudellisesti perusteltua. Työasento on huomattavasti parempi elementtiä rakennettaessa, joten se tuo säästöä asentajien pidentyneinä työurina. Myös sairauspoissaolojen väheneminen on todennäköistä. Nämä eivät kuitenkaan yksinään tuo riittäviä säästöjä tai kilpailuetua urakoitsijalle.

Tarvikemenekki on suurin piirtein sama elementtirakenteisessa akustiikkakatossa kuin paikalla rakennetussa. Monesti elementtirakentamisessa saavutetaan kustannussäästöjäkin, koska materiaalihukka voidaan minimoida (esim. eristeet). Tässä tapauksessa tarvikkeet ovat moduulimittaisia, eikä paikalla asennetussa tuotteessa esiinny juurikaan materiaalihukkaa. Näin ollen tarvikesäästöt jäävät toteutumatta elementtiratkaisun osalta.

Markkinointitutkimuksen kautta voisi tarkistaa tuotteen potentiaalia ja mahdollista lisäarvoa kuluttajan näkökulmasta. Avainasemassa on siis kuinka paljon asiakas arvostaa asennuksen nopeutta ja palvelun vaivattomuutta. Tässä on myös kyse brändin rakentamisesta, koska myös paikalla rakennetun tuotteen, voi kokea vaivattomaksi ja nopeasti asennetuksi.

Ongelmalliseksi vertailun tekevät myös seuraavat seikat:

- Käytetty työaika, on mahdotonta asettaa tietty asennusajan standardi. Asentajat ovat ihmisiä, siksi asennusajat ovat riippuvaisia asentajasta ja hänen hetkellisestä

tehokkuudestaan. Tämän takia on järkevämpää miettiä tiettyjä kehyksiä ajankäytölle, jotta saadaan tehtyä työkalu vastaavanlaiselle tarkastelulle. Eri yrityksissä ja myös yrityksen sisällä, voi olla suuria eroja työajan laskennassa, kuin myös työajan hinnassa.

- Asiakkaan mielikuvat tehdystä työstä, ja työn tekijästä. Tutkimusten mukaan palvelualoilla on hyvin vaikeaa taata tietty palvelustandardi. Asiakaspalvelija ei kykene toimimaan samalla tavalla koko ajan ja siksi asiakkaan elämys on joka kerta jossain määrin erilainen (Clegg ym. s.197).

Tämän ongelman minimoimiseksi tarvitaan tarkasti yksilöity toimintamalli, jossa ensin kirjataan millainen asiakkaan kokemuksen tulisi olla. Sitten luetellaan toimintatavat jolla tähän tulokseen päästään. On hyvin tärkeää huomioida asiakkaalle muodostuvat mielikuvat jo ensimmäisestä myyntihenkilöön otetusta yhteydenotosta. Kun asentaja saapuu työkohteeseen, hänen tulisi tietää miten asiakasta oikeaoppisesti tervehditään, miten asiakkaan luottamus voitetaan ja miten hänelle luodaan tunne siitä, että hän on tehnyt hyvän ostoksen ja onnistunut valinnassaan.

5.5 Tarvikkeiden yrityksensisäinen tuotanto

Rakennus Kankainen Oy toimii tilavissa helposti muunneltavissa tiloissa Helsingin Konalassa. Näin ollen voisi harkita myös tarpeellisten peltikanttaus-koneiden hankkimista, ja tarvittavien profiilien tuottamista itsenäisesti omissa tiloissa. Suurin este täysin omalle tuotannolle on profiilien pintakäsittely, koska näkyvät sisustusprofiilit vaativat ensiluokkaisen pintakäsittelyn, jotta ne vastaisivat laadultaan kilpailijoiden tuotteita ja kelpaisivat asiakkaille.

Oman pintakäsittelyn toteuttaminen vaatii maalausalan erityisosaamista, sekä melko suuren kertainvestoinnin tuotantotiloihin. Pintakäsittelytilojen on oltava täysin puhtaat ja pölyttömät sekä varustettu tehokkaalla ilmanvaihdoilla, jotta hyvälaatuiselle työlle saadaan tarvittavat perusedellytykset. Lisäksi yritykseen olisi palkattava alan ammattilainen joka suorittaisi maalaustöitä kokopäiväisesti. Tämän toteuttaminen vaatisi oman yritystoiminnan laajentamista tai tarvikkeiden jälleenmyyntiä. Molemmat vaihtoehdot ovat toki realistisia, mutta vaativat kuitenkin akustiikka-elementtiliiketoiminnan vakiintumista.

Järkevämpi ratkaisu voisi olla investointi yksinkertaiseen peltikanttauskoneeseen ja pintakäsittelytyön ulkoistaminen aliurakoitsijalle. Huomioitavaa on myös että läheskään

kaikki alakattotöiden profiilit ja pellit eivät vaadi pintakäsittelyä, vaan taivutetaan valmiiksi esim. muovitetulla pinnalla olevista pelleistä. Oma huomioni Rakennus Kankainen Oy:n työnjohtajana työskennellessäni, oli että juuri otsapeltien hakeminen vei kohtuuttoman suuren osan työajasta. Otsapellit vaihtelevat korkeudeltaan sekä väriyksiltään kulloinkin tarvittavan mukaisesti eli kyseessä ei ole useimmista alakattotarvikkeista poiketen standardoitu osa. Tyypillisiä alakatto-otsakorkeuksia ovat noin 200 mm:stä aina noin 1000 mm:iin, useimpien ollessa 300 mm:stä - 600mm:iin. Koska vaihteluväli on suuri, ei ole järkevää pitää niitä omassa varastossa, vaan ne teetetään työmaakohtaisesti ja useasti jopa monessa erässä työmaata kohden. Tämä on alan yritysten toimintatapa, jota useimmat yritykset käyttävät. Omalla peltikanttauskoneella saisi poistettua otsapeltien hakuajan työnjohtajan kiireisestä arjesta.

Omien tarvikkeiden tuotantokustannuksia tarkasteltaessa on lähdettävä katetuottolaskennasta. Kustannukset ja kustannussäästöt muodostuvat seuraavasti:

- Tuotantotilat eivät tuo lisäkustannuksia koska nykyiseen varastoon mahtuu tarvittavat tuotantokoneet.
- Tuotannontekijät, eli työntekijän palkka, materiaalikulut, koneiden reaalin arvonalennus tai kirjanpidollinen poisto,
- Työnjohtajan työaikasäästö kun otsapellit ym. ovat haettavissa samasta varastosta kuin muut tarvikkeet.
- Valmiiden tuotteiden myyntituotto
- Omien tuotteiden vaikutus oman urakoinnin tuottoihin. Oma tarviketuotanto lasketaan nollakatteella jolloin säästöä syntyy verrattuna ostettuihin tuotteisiin.
- Materiaalivaraston pääomakulut, eli seuraako varaston arvonkehitys osakemarkkinoilta tuttua ”random walk with positive drift” -mallia (Malkiel, s.220)? Miten esim. metallin hinta kehittyy (rauta ja alumiini) ottaen huomioon lähiaikojen näkymät, matalat korot ja verrattain korkean inflaation. Globalisaatio tukee myös raaka-aineiden hinnan-nousua. Raudan hintakehitys on ollut huomattavan nousujohteista 2000-luvulla. Pörssikursseista ei voi sanoa samaa. Useimmat pörssi-indeksit ovat olleet laskussa vuodesta 2000. Tästä huolimatta pörssiosakkeiden positiivinen satunnaiskulku on hyväksytty tosiasia, mielestäni

useimmat raaka-aineet ovat perustellummin nousujohteisessa kehityksessä, mainittujen tosiasioiden tukemina.

6 Asennuksen työaikamenekki

Esim. Ratu-töäaikamenekkien käytössä on muutamia epäkohtia tämän nimenomaisen opinnäytetyön kuvaamalla alalla. Ensinnäkin töäikoja ei ole tarvittavissa määrin yksilöity, eli töäajan mielekkään ja tarkan, laskutoimituksen pohjaksi luvut eivät sovellu. Käytännön urakoinnin tai aliurakoinnin kannalta, on tärkeitä olla tietoinen että jos on Ratu-töäaikamenekkien, tai muun vastaavan yleisesti saatavissa olevan tietojärjestelmän varassa esim. urakkalaskennassa, niin yrittäjä ei ole sen paremmassa asemassa kuin kilpailijansa. Jos huomaa olevansa tässä tilanteessa, voi jopa ajatella olevansa kilpailijoitaan heikommassa asemassa, koska pitkään alalla toimineet ovat jo varmasti kartoittaneet ja rekisteröineet oman töväkensä käytännön ajankulun tötehtävässä. Itse asiassa väittäisin että oman töväkensä tunteminen, on avainasemassa taloudellisesti menestyksekkäässä rakennusurakoinnissa. Tässä on luonnollisesti myös alueellisia eroja. Tiukasti kilpailuilla alueilla niin kuin esim. pääkaupunkiseudulla, tiettyjen kilpailuetujen saavuttaminen on avainasemassa.

7 Akustiikkaelementin liikeidea

7.1 Liikeidean SWOT - analyysi

Vahvuudet (S = Strengths)

- Yrityksessä oleva vahva tietotaito ja kokemus
- Kilpailukykyiset materiaalihinnat
- Uuden konseptin kautta markkinajohtajuus
- Realistinen suhtautuminen projektiin
- Franchising mahdollisuus

Heikkoudet (W = Weaknesses)

- Konsepti on helposti kopioitavissa

- Tuotteiden kysynnästä kuluttajapuolella ei ole tietoa
- Asentajien palveluhenkisyttä on kehitettävä

Mahdollisuudet (O = Oppertunities)

- Kehittää liiketoimintamallia edelleen ja pysyä mahdollisten kilpailijoiden edellä
- Onnistuminen palvelukonseptin luonnissa
- Markkinoinnin onnistuneella kohdentamisella suuret markkinat tuotteille

Uhat (T = Threats)

- Riittämätön kysyntä
- Epäonnistunut markkinointi
- Asentajien asenne ja palveluhenkisyys
- Kova kilpailu toisten yritysten kopioidessa toimintamallin
- Suhdannekehitys
- Uusi markkinat mullistava parempi tuote

7.2 Ydinsaamisen arviointi

Ydinsaaminen on sellainen tietotaito, jota voidaan pitää korkealuokkaisena kilpailijoihin nähden. Ydinkyvykkyys syntyy kun yrityksen tietotaito mahdollistaa yrityksen liiketoimintojen nopean sopeuttamisen muuttuneisiin olosuhteisiin. (Hannus, s.19 - 20). Rakennusalan sykliisyys asettaa alan toimijoille tiukat vaatimukset joustavuuden suhteen. 1990-luvulla monet pääurakoitsijat siirtyivät projektinjohto ja hallintamalliin, jonka kautta he saivat vähennettyä huomattavan määrän työntekijöitä toteuttavasta portaasta. Aliurakoitsijat ovat nykyään eräänlaisena ”sykliisyyspuskurina” ja joutuvat kasvamaan tai supistumaan todella nopeasti, vastatakseen kysyntään ja sen muutoksiin. Tämä on luonut tarpeen käyttää aliurakointiketjua, jossa aliurakoitsijalla on aliurakoitsijoita joilla puolestaan on omia aliurakoitsijoita. Tällä menetelmällä pystytään vastaamaan työvoiman muutoksen tarpeeseen. Työvoiman tarpeen suuret vaihtelut ovat ongelmallisia myös laatujohtamisen kannalta, koska väliaikaista työvoimaa on vaikea sitouttaa laadukkaaseen työhön (Grimsdal & Gunnarson, s.27, 30).

Rakennus Kankaisen Oy:n ydinsaaminen perustuu selkeimmin toimitusjohtajan kokemukseen, palveluhalukkuuteen, sekä haluun kehittää ja viedä liiketoimintaa eteenpäin.

Myös laatu on kilpailijoita selkeämmin priorisoitu. Pääosin yritys on kuitenkin hyvin samankaltainen kuin kilpailijansa. Rakennus Kankainen Oy:n pääomistaja ja toimitusjohtaja Kari Kermisellä on alakattoasentajan tausta ja ammattikoulutus. Työhistoriansa ja koulutuksensa puolesta hän on useimpien kilpailijayritysten toimitusjohtajien kaltainen.

7.3 Peste-analyysi

Poliittiset (Political)

- Lainsäädäntö jolla vaikutetaan kilpailutilanteeseen, esimerkiksi Euroopan yritysverotuksen yhtenäistäminen.
- Poliittisesti päätettävissä olevat rakennushankkeet, paljonko valtio sekä kunnat rakentavat uutta ja korjaavat vanhaa.
- Työvoiman liikkuvuus

Taloudelliset (Economic)

- Suhdannekehitys
- Yritysverokanta
- Yleismaailmallinen talouskehitys
- Raaka-ainehinnat
- Inflaatio
- Palkkakehitys

Sosiaaliset (Social)

- Omistusasumisen suosio/kysyntä
- Ihmisten halukkuus panostaa laadukkaaseen asumiseen

Teknologiset (Technological)

- Työkalujen ja tarvikkeiden kehitys

- Työmenetelmien kehitys
- Uudet materiaalit, koko alan muutos materiaali-innovaation kautta

Ympäristölliset (Environmental)

- Kierrätys

7.4 Asiakassuhteiden SWOT-analyysi

Vahvuudet (Strengths)

- Yksi selkeä tavoiteryhmä ja pieni määrä ostovoimaisia asiakkaita
- Hyvä käytäntö kerätä laaja kirjallinen sekä suullinen palaute usealta henkilöltä, kunkin työmaan valmistuttua
- Pitkät asiakassuhteet
- Hyvät suhteet asiakkaisiin
- Yrityksen hyvä maine

Heikkoudet (Weaknesses)

- Pieni määrä asiakkaita
- Vain vähän aikaa kulutettavana asiakkaiden tarpeiden kuuntelemiseen (kuuluu toimitusjohtajan työtehtäviin)
- Asiakas vahvemmassa asemassa, asiakas kerää suuremman hyödyn vuoropuhelusta

Mahdollisuudet (Opportunities)

- Asiakassuhteiden edelleenkehittäminen
- Lisätä työnjohtohenkilöstöä tai muuten irrottaa enemmän toimitusjohtajan aikaa asiakassuhteiden hoitamiseen

Uhat (Threats)

- Asiakasyritysten ostotoiminnon henkilöstön vaihtuminen
- Toimitusjohtajan sairastuminen, ei varamiestä/naista

8 Liiketoimintaprosessit ja kilpailukyky

Prosessiorientaation koulukunnista olen valinnut lähempään tarkasteluun laatujohtamisen ja Just in time -lähestymistavan (JIT). Nämä valitsin tarkasteluun koska kohdeyrityksessä juuri laatu ja logistiikkaketju ovat avainasemassa.

Laatujohtaminen (Total quality management, TQM) ja JIT ovat olleet pitkään suuryritysten ahkerassa käytössä muunneltuneina. Pienyrityksissä tilanne on usein toinen koska harvalla pienyrittäjällä on aikaa tai resursseja perehtyä syvällisesti prosessijohtamisen teoriaan.

Rakennus Kankainen Oy:n ydinprosessi, eli prosessi joka jalostaa palvelun tai tuotteen ulkoiselle asiakkaalle (Ljungberg & Larsson, s.82) on tuottaa laadukkaita sisäkattorakenteita julkisiin rakennuksiin ja asuinrakennuksiin. Tukiprosesseja ovat:

- Ostotoiminto: laadukkaiden tarvikkeiden ostaminen sellaisin hinnoin jotka mahdollistavat urakkakilpailujen voittamisen.
- Rekrytointi: ammattitaitoisten asentajien rekrytoinnin onnistuminen, mikä takaa asennetun katon laadun.
- Urakkalaskenta: laskennan pitäminen sellaisella tasolla joka takaa yritykselle tarvittavan työkannan kestäväällä hintatasolla.
- Sidosryhmäsuhteiden ylläpito ja jatkuva kehittäminen: jatkuva vuoropuhelu sekä kehitystyö asiakkaiden, tarviketoimittajien, työntekijöiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

8.1 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on japanista lähtöisin oleva johtamiskonsepti. Yritysjohdon sitoutuminen organisaation kattavaan laatuajatteluun saavutetaan seuraavanlaisesti:

- Asiakaslähtöisyys
- Päätösten perustaminen tosiasioihin ja varmaan tietoon
- Prosessityöskentely
- Jatkuva laadunparantaminen
- Jokainen yksilö osallistuu yhteisen päämäärän saavuttamiseksi

Laatujohtaminen mahdollistaa tuotannon tehostamisen, kustannusten leikkaamisen sekä tuotteiden ja palveluiden tuottamisen hintaan, jonka asiakas on halukas niistä maksamaan. Laatujohtamiskonseptin ydin on kustannussäästöissä ja laatujohtamisen kautta resurssien tuhlaamisen välttämisessä (Grimsdal & Gunnarson, s.20–21).

Konsepti on ollut käytössä jo 1980-luvulla Japanissa, ja suuryritystasolla kattavasti käytössä ympäri maailman. Noin 30 työntekijää työllistävän rakennusaliurakointiyrityksen kannalta, konseptin taloudellisesti kannattava käyttö on ongelmallista. Laatujohtaminen vaatii toimiakseen laajaa sitoutumista organisaatiossa, aikaa, kallista koulutusta ja pientä työntekijöiden vaihtuvuutta (Grimsdal & Gunnarson, s.30, 47, 67–69). Tämä on suuri haaste erityisesti aliurakointiyrityksissä. Alasta riippumatta aliurakointiyritys on aina hankalassa asemassa, yrittäessään tuottaa palvelua tai tuotetta halvempaan hintaan, kuin mihin pääurakoitsijan oma organisaatio pystyy.

Tietyissä tapauksissa tuotteen tai palvelun tarjoaminen asiakkaalle on luonnollinen ja tasapuolinen liiketoimintatapahtuma, jossa kaksi lähes samanvertaista yritystä kohtaavat. Tällaista toimintaa on Suomessa ja rakennusallalla esim. rakennuskoneiden vuokraaminen. Rakennusyritykset ovat pääosin ulkoistaneet toiminnon alihankkijalle, koska se ei sellaisenaan täytä heidän sijoitetun pääomansa tuottovaatimusta. Alihankkijat (Cramo ja Ramirent) toimivat suuremmalla velkavivulla ja vähemmällä omalla pääomalla, mikä luo edellytykset kannattavalle liiketoiminnalle. Myös yrityskoko on tärkeässä osassa kun pyritään solmimaan tasavertaista kumppanuutta. Yleensä rakennusalan aliurakoinnissa pääurakoitsija on määräävässä asemassa ja sanelee yhteistyön säännöt. Pääurakoitsijat ovat myös korkeamman profiilin työnantajia kuin aliurakointiyritykset, minkä johdosta hyvän työntekijän siirtyminen aliurakointiyrityksestä pääurakoitsijan palkkalistoille on todennäköisempi vaihtoehtoista.

Laatujohtamisen perusajatuksiin kuuluu, että jokaisella työntekijällä on lopullinen vastuu oman työnsä laadusta (Grimsdal & Gunnarson, s.71). Rakennus Kankainen Oy:n toimintatapoihin on aina kuulunut, että jokainen työntekijä hoitaa työnsä alusta loppuun, eli myös korjaa itse mahdollisesti tekemänsä virheet. Tämä on laadukkaan työn ehdoton edellytys, työntekijä on sitoutettava sekä maineensa, että palkkansa puolesta laadun tekemiseen. Olen itse huomannut oleellisen eron tarkastellessani laatua rakennusyrityksissä, jotka käyttävät erillisiä korjausryhmiä laadullisten puutteiden korjaamiseen. Tällaisella toiminnalla luodaan edellytykset yrityskulttuurille jossa useammin tuotetaan huonoa laatua. Rakennus Kankainen Oy:n

laadunvalvontajärjestelmällä on myös voitu todeta kiistattomasti, että työntekijöiden sitouttaminen oman työnsä laatuun, aikaansaa positiivisen muutoksen asiakkaan ja työntekijöiden keskinäiseen kanssakäymiseen ja laajentaa tiedonvaihtoa.

8.2 Just in time

Imuohjautuvan JIT-toiminnan tavoitteena on ohut tasainen materiaalivirta, jossa varastot minimoidaan (Hannus, s.165). JIT vaatii siis täydellisen luottamuksen tarvikkeiden toimittajiin. Japanin maanjäristys on oiva lähihistorian esimerkki siitä miten paikallinen mullistus, hajottaa logistiikkaketjun ja aikaansaa miljarditappiot yrityksille. Suomessa rakennusalan yrityskulttuuri ei mielestäni mahdollista JIT:n käyttöä, koska toimintavarmuuteen sitoutuvia osapuolia on liian vähän. Myös viimeaikainen rakennustarvikkeiden hintainflaatio puhuu sen puolesta, että standardoituja tarvikkeita käyttävä aliurakointiyritys saattaa hyötyä varastostaan hinnannousun kautta. Koska raaka-ainehinnat ja sitä kautta myös tarvikke hinnat, nousevat maailman talouskasvun vetämänä, Euroopan talouskasvun hidastuminen tai pysähtyminen ei estä inflaation vaikutusta tarvikkeiden hintaan.

9 Johtamisen vaikutus organisaation suorituskykyyn

Harvaa alaa on tutkittu yhtä kauan ja tarkkaan kuin juuri johtamista (Avery, s.3-4), jota on tutkittu jo tuhansia vuosia. Sanalla Leadership (johtajuus) ei kuitenkaan ole kansainvälisesti hyväksyttyä yhtenäistä määritelmää (Avery, s.4). Osittain tämänkin takia johtamistiede on pirstoutunut ja vaikeasti lähestyttävä.

Johtamiseen sisällytetään omalle tutkimukselle tai agendalle sopivia lisukkeita ja tarkastellaan sitten asioita itse valitusta näkökulmasta. Toki näin saadaan tutkittua tietoa laajalle tapauskirjolle sopivaksi, mutta tutkimusten keskinäinen vertailtavuus kärsii, koska toimiala ja yrityskohtaiset erot ovat suuret. Useimmilla johtamisen teorioilla on myös vastateoria jolla etsitään heikkouksia tutkimuksen teoreettisista näkökulmista. Monessa tutkimuksessa johtamisen ideat on purettu pieniksi osiksi tutkimisen helpottamiseksi, ja lopputuloksena tehty työ ei peilaa johtamisalan todellista monimuotoisuutta ja ongelmia joita johtajat työssään kohtaavat (Avery, s.5). Täten yhteiset määritelmät ja termit ovat tarpeen jotta asiasta voidaan käydä rakentavaa keskustelua (Avery, s.5)

Nykyään organisaatiot operoivat alati muuttuvassa ympäristössä (Avery, s.6). Maailma monimutkaistuu ja muuttuu. Globalisaatio lähentää kulttuureja ja organisaatiot toimivat yli kulttuurirajojen. Tämä monimutkaistaa organisaation toimintaa, koska sekä työntekijät että asiakkaat tulevat useista eri kulttuuritaustoista ja toiminta kattaa monesti kaikki mantereet. Ihmiskunta on muutoksen edessä, ihmisten täytyy muuttua yhteistyökykyisemmiksi ja oppia yhteisvastuullisemmiksi, koska keskinäinen riippuvuus lisääntyy ja keskipisteessä ovat nyt tiedon käyttäminen ja kehittäminen (Avery, s.7) Organisaatioiden ratkaisu vastata nykyajan nopeaan muutokseen on johtamistyylin kehittäminen. Kehittämisessä huomioidaan ja painotetaan erityisesti kulttuuriosaamista ja yhteisöllistä oppimista.

Yrityksen suorituskykyä on vaikea mitata subjektiivisesti. On vaikea tietää, mikä osa suorituksesta johtuu suhdanteista, vallitsevista megatrendeistä, sattumasta tai puhtaasta tuurista? Vielä vaikeampaa on mitata johtamisen osuutta onnistumiseen. Jos peilaa asiaa osakeyhtiön johtajajärjestelmää vasten, jossa yhtiökokous valitsee yrityksen hallituksen ja hallitus puolestaan toimitusjohtajan, niin vaikuttaa ilmeiseltä että johtamisen onnistumisen vastuu jakautuu laajalti. Vaihtelevat tilanteet vaativat erilaista johtamista ja oikein ajoitettuja henkilövaihdoksia. Yleisesti oletetaan että johtajuus vaikuttaa tulokseen mutta väite on vaikea todistaa (Avery, s.11). Jos oletetaan että ylimmän johdon suoritus vaikuttaa vain vähän positiivisesti tai ei yhtään, heidän palkkatasonsa on vaikeasti puolustettavissa. Voisi ehkä ajatella että isossa organisaatiossa yhden ihmisen työpanos vaikuttaa rajallisesti, olkoon hän johtaja millä tasolla hyvänsä. Ehkä avainasemassa on organisaatiokulttuuri, johtamiskulttuuri, yhteishenki ja asenne. On huomattavan vaikeaa mitata missä määrin edellä mainitut ovat yhden henkilön tai henkilöstöryhmän aikaansaannosta. Toimitusjohtajan vaikutusvalta on kauaskantoista; henkilön karisma, esiintymistaito, itseluottamus ja yleinen olemus vaikuttavat ja inspiroivat alaisia sekä asiakkaita. On tärkeää että hän on pidetty ja häneen voivat samaistua niin alaiset kun asiakkaatkin.

Yritysjohtajien olemus on viime vuosikymmenien aikana muuttunut. Nykyään yritysjohtajan tulee olla hoikka, urheilullinen, hyväkuntoinen terveen ihmisen perikuva. Ehkä nämä ulkoiset piirteet myös osittain vastaavat nykyajan kuvaa älykkäästä, yhteistyöhaluisesta henkilöstä. Menneinä vuosikymmeninä johtajasta piti näkyä vaurauden merkit ja olemukseltaan hän saattoi olla lihava, huonokuntoinen ja ylimielinen. Nämä ulkoiset piirteet taas vievät ajatukset klassisen johtamisen suuntaan, aikaan jolloin johtajaa ja hänen päätöksiään ei saanut arvostella.

Työntekijän on yleensä vaikea tai mahdoton arvioida korkeimman johdon työn laatua, koska se koskee heitä vain välillisesti, eikä heillä ole tiedon puutteen takia mahdollisuutta arvioida sen täyttä vaikutusta. Useat tutkijaryhmät ovat päättelleet että johtajuus ei juuri vaikuta organisaation tuloksenteekokykyyn (Avery, s.12). Koska johtaja ei pysty vaikuttamaan organisaation kohtaamiin ulkoisiin muuttuviin tekijöihin, päättelisin että muutoksen johtamisessa, johtajan vaikutus nousee suuremmaksi kuin stabiilissa tilassa olevassa yrityksessä.

Ylin johto vaihtuu suuremmissa yrityksissä verrattain usein. On vaikea arvioida mikä osuus menestyksestä on nykyisen johtajan aikaansaannosta ja mikä edellisen jos johtaja vaihtuu 2-5 vuoden välein. Perheyriyksissä sama johtaja saattaa olla toimessaan kymmeniä vuosia ja silloin menestyksen arvioimiseen on huomattavasti parempi perusta. Johtajan vaikutus korostuu pienissä yrityksissä ja vaihtelee alakohtaisesta (Avery, s.13). Vuosien väittelyn tuloksena yleinen johtopäätös on kuitenkin että johtajuudella on merkitystä organisaation menestykselle (Avery, s.13–14).

10 Johtamisen paradigmat

10.1 Klassinen johtaminen

Klassinen johtaminen perustuu ”vahvaan” johtajaan, jota kunnioitetaan tai jonka käskyjä toteutetaan rangaistuksen pelossa (Avery, s.19 - 21). Johtajanvaihdokset ovat ongelmallisia, koska väistävän johtajan tilalle tarvitaan henkilö, joka täyttää saappaat ja istuu työntekijöiden kuvaan suuresta johtajasta (Avery, s.20–21). Äkillisen muutoksen tapahtuessa klassinen johtajuus toimii huonosti, koska seuraajat usein luopuvat vastuusta ja odottavat johtajaltaan vastauksia ja ratkaisuja kysymyksiin. Näin ollen yhden ihmisen on pystyttävä tekemään päätökset itse, ilman asiantuntija-apua.

10.2 Transaktiojohtaminen

Transaktiojohtamisessa huomioidaan alaisten osaaminen, taidot, tarpeet ja tarkoitusperät toisin kuin klassisessa johtajuudessa (Avery, s.22). Transaktiojohtaminen perustuu johtajan osaamiseen ja keskiössä ovat neuvottelu-, motivointi- ja vakuuttamistaidot. Koska johtaminen perustuu neuvotteluun, on ensiarvoisen tärkeää että johtajalla on valta palkita

alaisensa, neuvottelun tuloksen mukaisella palkkiolla. Hänen tulee myös olla johdettavien mielestä hyväksytty ja kyvykkäin henkilö johtamaan kyseistä ryhmää (Avery, s.22).

Transaktiojohtaja on yleensä nimetty tehtävänsä johtajana (Avery, s.22), mutta ryhmän johtamisesta saatetaan kuitenkin käydä ryhmän sisäistä keskustelua. Koska ryhmän jäsenet ovat vuorovaikutussuhteessa johtajaansa, heidän mielipiteensä voivat muuttaa kehityskulkua, samalla tavalla kuin johtaja, jossain tapauksissa yrittää saada tukea omalle mielipiteelleen (Avery, s.23). Kuulemalla monia mielipiteitä transaktiojohtaja voi perustaa päätöksensä laajaan tietoon. Paradigman periaatteista poiketen, transaktiojohtaja voi myös käyttää dominoivampaa johtamistapaa ja käskää seuraajiaan (Avery, s.23). Transaktiojohtaminen soveltuu parhaiten byrokraattisiin organisaatioihin jotka toimivat vakaassa ympäristössä (Avery, s.23).

10.3 Visionäärinen johtajuus

1900-luvun loppupuolen nopeasti muuttuviin olosuhteisiin kehitettiin visionäärinen johtajuus, jota myös kutsutaan karismaattiseksi tai inspiroivaksi johtamiseksi (Avery, s.24). Alaisilta odotetaan visionäärisen johtajuuden alaisuudessa aktiivista osallistumista ryhmätyöhön ja vision toteuttamiseen (Avery, s.25). Visionäärinen johtaja johtaa pääasiassa inspiraation ja vision kautta (Avery, s.25). Mielestäni visionäärisen johtajuuden sudenkuoppa voi olla tarpeeksi kyvykkään johtajan löytyminen. Johtaja voi tietysti omaksua organisaation visiot ja tulkita niitä, mutta kaiken kaikkiaan tämä paradigma kertoo johtajasta, jolla on poikkeuksellisen laaja ja poikkitieteellinen osaaminen. Kun johtaja laajentaa piiriä, josta hän ammentaa johtamiseensa vaikutteita, oikeiden lähteiden kuuleminen ja oikein tulkitseminen korostuu. Visionäärinen johtaminen toimii ainoastaan olosuhteissa, joissa seuraajat (työntekijät) hyväksyvät vision ja auttavat sen toteuttamisessa (Avery, s.38–39).

10.4 Orgaaninen johtajuus

Tämä paradigma huomioi nykyajan liiketoimintaympäristön, joka on niin monimutkainen ja nopeasti muuttuva, ettei kellekään yksilöllä ole mahdollisuutta johtaa kaikkea ja olla kaikesta tapahtuvasta tietoinen (Avery, s.27–28). On syntynyt tarve huomioida enemmän asioita, kulttuureja sekä tapahtumia. Yhden oikean toimintatavan tai vision tukeminen ei enää toimi (Avery, s.28). Kuten muutkin paradigmat, orgaaninen johtajuus toimii paremmin tietyissä kulttuureissa ja olosuhteissa kuin toisissa (Avery, s.30). Mielestäni

korkeampi työvoiman koulutustaso, luo edellytykset ja tarpeet orgaaniselle johtamiselle. Selkeästi tämän tyyppinen johtaminen vaatii että organisaatioiden sisäinen kommunikointi on korkealla tasolla, koska työntekijöitä ei käsketä ja ohjata kovin tarkasti. Orgaaninen organisaatio toimii parhaiten jos ryhmäkokoa rajoitetaan korkeintaan muutamaan sataan henkilöön (Avery, s.30–31).

11 Vallankäyttö organisaatiossa

Johtaminen ja valta kohtaavat monessa yhteydessä. Vallankäytön merkityksestä johtamisessa ollaan erimielisiä (Avery, s.42). Johtajuusparadigmoissa johtajan tyypillisesti käyttämä vallantyyppi vaihtelee paradigmoittain, orgaanisessa johtajuudessa johtaja ei juuri käytä valtaa, vaan valta on kollektiivisesti organisaatiossa (Avery, s.44). Johtajan vallan määrä kehittyy suhteessa seuraajien valtaan, mitä enemmän valtaa seuraajilla on, sitä enemmän on myös johtajalla (Avery, s.44). Vallan jakaminen työntekijöille vahvistaa organisaatiota, mutta saattaa hidastaa päätöksentekoa, koska keskinäinen asioista neuvottelu vie aikansa (Avery, s.44–45). Maailman ja yritystoiminnan monimutkaistuesssa, uskon että varsinkin suuryrityksiä johdetaan ryhmässä. Valta saattaa nimellisesti olla keskitetty tietylle henkilölle, mutta käytännössä tärkeitäkin päätöksiä voidaan tehdä perustuen johtoryhmän ulkopuolisen henkilökunnan mielipiteisiin.

11.1 Johtaja yksilönä

Tutkijat ovat löytäneet kuusi luonteenpiirrettä, jotka erottavat johtajat muista: yleisälykkyys, itsevarmuus, halu johtaa, alan liiketoimintaosaaminen, luotettavuus ja innokkuus (Avery, s.71). Johtajan ominaisuuksien tutkijat ovat myös päätyneet toisiin tuloksiin ja ominaisuudet jotka johtavat parempiin tuloksiin, ovat vaikeasti määriteltävissä (Avery, s.71–72). Myös tunneäly on, erityisesti viime vuosina nostettu monessa yhteydessä esille tärkeänä johtajaominaisuutena. Tämä liittyy todennäköisesti juuri ympäristön muutostiheyteen, monet uraa uurtavat johtamisteoriat on kehitetty aikakautena, jolloin johtajan menestyäkseen tarvitsemat piirteet olivat erilaiset.

12 Johtajan suhde seuraajiin

12.1 LMX-teoria

LMX-teorian mukaan johtajat muodostavat eritasoisia suhteita johtamansa ryhmän henkilöihin. Sisäpiiriin kuuluvat ovat hyvissä väleissä johtajaansa ja saavat kaikin puolin parempaa kohtelua, kuin ulkopiiriin kuuluvat (Avery, s.75). Teoria jakaa henkilökunnan kahtia, perustuen työntekijän haluun osallistua, eli tehdä enemmän kuin vähimmäisvaatimukset edellyttävät ja laajentaa työkuvaansa. Vastapalveluna johtaja solmii johdettavaansa hyvän suhteen jonka tunnuspiirteitä ovat luottamus, lojaalisuus ja yhteisen kohtalon tunne (Avery, s.75). LMX-teoria on mielestäni tilannetta hyvin kuvaava, varsinkin siinä suhteessa että se ottaa huomioon johtajan ja johdettavien vuorovaikutussuhteen. Johdettavien jakaminen ainoastaan kahteen ryhmään, on kuitenkin hiukan suppea tapa tarkastella moniulotteisia ihmissuhteita.

12.2 Sosiokognitiivinen teoria

Sosiokognitiivisen näkemyksen mukaan johtajuus on tarkastelijasta riippuvaista. Johtajan teot ja käyttäytyminen ovat perusteena sille, että ihmiset liittävät henkilön johtajuuteen. Koska johtajuus näin määritellään perustuen seuraajan uskomuksiin ja kokemuksiin, voi lähestymistapaa soveltaa jokaiseen neljään johtamisparadigmaan (Avery, s.76–78). Asiat ja käyttäytymistavat jotka henkilö liittyy johtamiseen, riippuvat hänen kokemuksistaan ja kulttuuritaustastaan (Avery, s.77). Tilannejohtamisen näkökulma perustuu oletukseen, että johtamisessa huomioidaan henkilö jota johdetaan ja sovelletaan hänen tasolleen tehokkainta johtamistapaa. Selkeää järjestelmää, jolla määriteltäisiin johdettavan taso ja häneen sovellettava johtamistyyli ei ole kuitenkaan määritelty (Avery, s.78–79). Johtaja kehittää johdettavaansa neljän neliön työkalun avulla, jolla johtaja arvioi johdettavan kehitystä ja käyttää johdettavan kehitysasteeseen soveltuvaa johtamistapaa (Avery, s.78–79, 87).

12.3 Fiedlerin johtamisen kontingenssiteoria

Fiedlerin johtamisen kontingenssiteoria puolestaan esittää, että johtamisen onnistuminen on riippuvainen johtajan käyttämän johtamistyylin ja johtamistilanteen yhteensopivuudesta. Fiedler jakaa johtajat tehtävä-orientoituneisiin ja henkilöstösuhde-orientoituneisiin, riippuen kumpaa johtaja priorisoi (Avery, s.81). Nykypäivän

dynaamisessa johtamisympäristössä Fiedlerin teoria toimii huomattavasti heikommin, kuin vakaassa liiketoimintaympäristössä (Avery, s.84)

12.4 Path-goal -teoria

Path-goal -teoria perustuu ajatukseen että johtaja saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa, auttaessaan seuraajiaan saavuttamaan omat tavoitteensa. Johtaja tukee ja neuvoa seuraajiaan jotka vastalahjana nostavat tuottavuuttaan (Avery, s.84). Path-goal -teoriassakin johtaja toimii tilanteen mukaan, auttaa johdettaviaan heihin ja tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla, sekä heille sopivassa määrässä.

12.5 Tunteet ja johtaminen

Tunneälyllä on useita määritelmiä, eräänlaisesta käyttäytymismallista, aina tunteiden käyttämiseen tiedonlähteenä (Avery, s.92). Kokemus on opettanut minulle, että johtajat kehittyvät iän ja kokemuksen karttuessa, useimmat kohtaamani ammattitaitoiset johtajat ovat tehneet minuun vaikutuksen juuri vahvuudellaan tunneälypuolella. Yhteistä heille on yli 45 vuoden ikä ja se että he ovat kehittyneet paremmiksi johtajiksi vuosien saatossa, uskon että suuri osa positiivisesta kehityksestä on kehittyneen tunneälyn ansiota.

Karismaattisen johtajan kuvatut piirteet täsmäävät melko hyvin aikaisemmin käsitellyn sankarijohtajan vastaaviin (Avery, s.93). Ehkä karismaattinen johtaja voi olla niin häikäisevä persoona, että häneen liitetään sankarijohtajan piirteet perustuen ainoastaan hänen olemukseensa. Tärkeää on yrittää eritellä ihmisen antama vaikutelma ja olemus, hänen todellisesta osaamisestaan. Vaikuttaa kuitenkin siltä että nykyään yritysmaailmassa vaaditaan johtajilta erinomaista esiintymistaitoa ja karismaa.

Viidennen tason johtajuus viittaa johtajaan joka on vaatimaton, nöyrä ja ujo mutta samalla myös voimakastahtoinen ja peloton. Nämä johtajat ovat harvassa, mutta tutkimusten mukaan juuri viidennen tason johtajuus, erottaa monesti erinomaisen yhtiön hyvästä yhtiöstä (Avery, s.95). Tässä suhteessa viidennen tason johtajuuden sekä karismaattisen johtajan välillä on ristiriita. Nämä johtajamallit ovat melkein toistensa vastakohtia.

Tunnepohjaiset johtamisen teoriat ovat kehitysaskel johtamisen kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä, siinä mielessä että ne sisältävät myös johtamisen ei järkipäisen puolen (Avery, s.107). Johtajan väitetään olevan huomattavasti edullisemmassa asemassa jos hänellä on tunneälyä ja karismaa (Avery, s.108). Toisaalta viidennen tason johtajuus

esitetään johtajuuden korkeimpana saavutettuna tasona, eikä siinä kuvatuissa piirteissä johtajaan liitetä karismaa. Ehkä karisma on yliarvostettu piirre, joka liittyy lähinnä johtamiseen visioiden kautta ja tunneäly on avainasemassa. Tulkitsen niin että tunneälykäs ihminen liikkuu samaan tahtiin kanssaihminen ja ympäristön kanssa ja pystyy helpommin kehittymään sekä oikaisemaan erheensä.

12.6 Monimuotoisuuden johtaminen

Lisääntynyt työvoiman monimuotoisuus vaatii yrityksiä ja yritysjohtajia ottamaan erilaiset väestöryhmät paremmin huomioon. Laki sekä määräykset vaativat myös kaikkia työntekijöitä kohdeltavan samanarvoisina taustastaan riippumatta. Monet Euroopan maat ovat hyväksyneet lain, jossa pyritään huomioimaan vähemmistöjen tarpeet ja poistamaan työelämän syrjintä. Vääryyttä kärsineet ryhmät ovat esim. naiset, etniset vähemmistöt ja vammaiset (Johnson & Johnstone, s.127.)

Rakennusalan suorittavan portaan urakkatyö on erittäin raskasta ja kuluttavaa, sekä henkisesti että fyysisesti. Urakkatyössä menestyvät yksilöt poikkeavat valtaväestöstä jonkin verran luonteensa puolesta, heitä yhdistävä luonteenpiirre on päättäväisyys. Tämä asettaa tiettyjä vaatimuksia työnjohtajille ja yksi tärkeimmistä on monimuotoisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Monimuotoisuuden johtamiseen liittyvä kirjallisuus paljastaa termin ”monimuotoisuuden johtaminen” olevan vailla kansainvälisesti hyväksyttyä määritelmää. Yksi tulkinta on että monimuotoisuuden johtaminen olisi jotain aivan muuta kuin tasa-arvoisuus (Kandola & Fullerton, 1994), toisen tulkinnan mukaan kyseessä on tasa-arvoisten mahdollisuuksien uudelleentulkinta (Ford, 1996). Ilmeistä on että monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa eri asioita eri organisaatioille ja yrityksille. Eri tahot suhtautuvat myös vaihtelevalla vakavuudella asiaan ja heillä on myös erilaiset tavoitteet, lähestymistavat ja strategiat.

Selvää lienee kuitenkin että monimuotoisuuden johtaminen on kaikkea muuta kuin yksinkertaista. Erityisen vaikeata monimuotoisuuden johtamisesta tekee tosiasia, että eri tahot tarkoittavat eri asioita monimuotoisuuden johtamisella. Tutkimusten mukaan ”monimuotoisuuden johtaminen” tarkoittaa eri asioita ihmisestä ja työtehtävästä riippuen (Leopold ja Harris, s.62).

Joitain kaikille yhteisiä tulkintoja on kuitenkin löydetty, kuten henkilöiden erojen arvostaminen, tunnistaminen ja hyväksyminen. On myös todettu että mainitut henkilökohtaiset erot tuovat yritykselle mukanaan kilpailuetuja. Työnantajan ja työntekijän

välien on myös todettu paranevan, jos huomioi yksilöiden tarpeet. Useat tutkijat ovat tutkimustyössään tuoneet esille näkemyksensä aiheesta, mutta heidän näkemyksensä eroavat toisistaan merkittävästi. Kun asiaa argumentoidaan taloudelliselta kannalta, Leopold ja Harris nostavat esiin neljä pääkohtaa: työmarkkinoiden resurssien maksimointi, organisaation työvoiman potentiaalin maksimointi, työvoiman monimuotoisuuden tuomat uudet asiakaskunnat ja markkinat, globalisaation mukana tullut tarve organisaation kestäväan kehitykseen erilaisten kulttuurien näkökulmasta (Leopold ja Harris, s.131–132) .

Monimuotoisuuden johtamisen hyödyt ovat teoriassa helposti perusteltavissa, mutta käytännössä eri aloilla ja alueilla on erilaiset työvoimavarannot, omine paikallisine ongelmineen. Huolimatta siitä, että työnantajat yleisesti ymmärtävät ja hyväksyvät työvoiman monimuotoisuuden tärkeyden ja edut, niin vain 30 prosentilla tutkituista yrityksistä oli virallinen määritelmä termille ”monimuotoisuus”. Tutkimuksen mukaan alle 10 prosenttia yrityksistä kouluttivat johtajiaan monimuotoisuuden johtamisessa (Kandola & Fullerton, 1998). Tämä on huomionarvioista siitä syystä että johtajillakin on erilaiset taustat ja kyvyt. Joillakin on luonnollinen kyky ottaa monimuotoisuus huomioon ja hyödyntää ihmisten erilainen osaaminen organisaation hyväksi. Tällaisella toimintatavalla on myös positiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon, kun hän saa hyödyntää vahvuuksiaan. Toisille johtajille monimuotoisuus on huomattavasti vaikeammin lähestyttävä asia, kun he luontaisesti olettavat että kaikki työntekijät ovat samanlaisia ja vailla erityistarpeita tai kykyjä. Tällaiset johtajat tarvitsisivat organisaation johdolta selkeän määritelmän monimuotoisuudelle. He tarvitsisivat myös koulutusta ja selkeitä toimintatapoja, miten toimia työntekijöiden erilaisuuden suhteen, sillä muuten tämä voimavara jää hyödyntämättä ja pahimmassa tapauksessa kääntyy organisaatiota vastaan.

Perinteisesti tasa-arvolait nojaavat kolmeen periaatteeseen, ihmisten tasavertaiseen kohteluun, ihmisten arvioimiseen heidän tekojensa perusteella ja ihmisen valinnanvapauteen (Fredman, 2001). Käytännön tilanteissa työntekijöiden tasavertainen kohtelu on kuitenkin hyvin vaikeata. Jokainen ihminen tulkitsee tilanteet eri lailla. Vaikka johtajisto olisi käynyt läpi tilanteen kaikista havaitsemistaan näkökulmista, johtopäätös voi silti olla kyseenalainen, tai jopa väärä ja pettyneen ihmisen reaktio esiin tulleeeseen asiaan on aina negatiivinen.

Rakennusalan aliurakointiyrityksessä urakkahinnat tehtyä neliötä kohden ovat työkohteesta riippumatta lähes vakiot. Työmaiden väliset erot ovat kuitenkin hyvin suuret työntekijän kannalta ja edellytykset menestyksekkäälle urakkatyölle vaihtelevat. Tässä tilanteessa

jotkut työntekijät ovat toisia paremmassa asemassa, usein perustuen hankittuun asemaan yrityksen sisällä, mutta myös jonkun verran pelkkään sattumaan perustuen. Yrityksen suhtautuminen työntekijöihin ja heidän monimuotoisuutensa huomioiminen, on tärkeä seikka rekrytoinneissa. Huonomaineinen yritys saattaa kohdata vaikeuksia rekrytoidessaan, sillä parhaat työntekijät valitsevat mieluummin hyvämaineisen yrityksen, joka pitää huolta työntekijöistään ja ottaa heidät huomioon. Suositeltavaa on seurata monimuotoisuuden johtamisessa hyvää johtamistapaa ja käyttää omalle organisaatiolle soveltuvia, hyväksi havaittuja tapoja (Leopold & Harris, s.149–151).

13 Henkilöstöresurssien hallinta

Oikean henkilön palkkaaminen tehtävään on organisaation tehtävien onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Epäpätevän ihmisen palkkaaminen tai pätevän irtisanominen, aikaansaavat todennäköisesti erittäin valitettavat seuraukset. Yhtäläillä tärkeitä päätöksiä ovat työntekijän siirtäminen toisiin tehtäviin tai ylennys. Työntekijän onnistunut arvioiminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää miten kyseinen ihminen sopii organisaation rakenteeseen ja miten hän suorittaa työtehtävänsä. Perinteisesti on mielletty, että jokaiseen työtehtävään on olemassa oikea ihminen, joka tulee palkata ja väärän ihmisen palkkaaminen johtaa ongelmiin esim. alhaisen tuottavuuden, sairauspoissaolojen, korkean työntekijöiden vaihtuvuuden tai asiakkaiden tyytymättömyyden takia. On siis tärkeää löytää oikea ihminen työhön. Liian hyvä henkilö voi aiheuttaa yhtä paljon ongelmia kuin liian huono, rekrytoinnin traditionaalisesta näkökulmasta katsottuna.

Toivotun tuloksen saavuttamiseksi toimitaan seuraavasti:

- Määritellään työ
- Määritellään ihanteellinen työntekijä
- Houkutellaan hyviä työnhakijoita
- Mitataan hakijoiden tietotaito
- Tehdään valintapäätös, valitaan tehtävään henkilö joka parhaiten vastaa asetettuja ehtoja
- Arvioidaan valinnan onnistuneisuus.

(Leopold & Harris, s.154–155)

Suurin ongelma tässä traditionaalisessa työnhakijan arviointiprosessissa on oletus siitä että tietyn työn tekemiseen löytyy ”yksi paras tapa”. Rakennusalan yrityksissä urakkatöissä tehtyä neliömäärää tuntia tai päivää kohden käytetään tehokkuuden mittarina. Laadun mittarina on monesti käytössä työmaamestarilta saatu palaute, sekä työnjohtajan visuaalinen tarkastus. Haluttuun lopputulokseen voi päästä useilla erilaisilla työmenetelmillä. Yrityksen kannalta tehokkain työntekijä ei kuitenkaan ole aina paras. Työntekijän oikeaoppiseen arviointiin tarvittaisiin myös yleisen työmaakäytöksen pisteytys, sekä tuotannon laadun mittaus. Jos organisaatiossa korvataan aikaisempi työntekijä, ei välttämättä pitäisi olettaa että korvaavan työntekijän tulisi olla samankaltainen. Tärkeää on arvioida hakijat oikein, eli kykyjen, osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan.

Traditionaalinen työntekijöiden valintaprosessi on edelleen käytetyin, mutta prosessuaalisella rekrytoinnilla on myös paljon annettavaa sekä teoriassa että käytännössä. Tässä lähestymistavassa työnantaja ja työnhakija pyrkivät saavuttamaan yhteisymmärryksen neuvottelemalla. Neuvottelemalla työnhakija saavuttaa hyvin totuudenmukaisen kuvan tulevasta työstään, eikä todennäköisesti joudu pettymään tehtävänsä. Työnantaja saa myös paremman kuvan työnhakijasta ja ehkä jopa työnkuvasta ja siitä miten työ tulisi suorittaa, tai miten työnhakija suorittaisi työtehtävänsä. Toinen prosessuaalisen rekrytoinnin etu on, että osapuolet saattavat neuvottelujen edetessä huomata etteivät toiveet kohtaa ja näin välttyään palkkaamasta organisaatioon vääränlainen henkilö (Leopold & Harris, s.157–158).

Rakennusalan aliurakointiyrityksessä voisi soveltaa molempia tapoja vaihtelevassa määrin, riippuen työtehtävästä ja rekrytoitavan henkilön tärkeydestä organisaatiolle. Monesti työnantajapuoli hyötyy rekrytoinnin monipuolistamisesta, koska pysyvän ydintyövoiman määrä on nykyään pieni rakennusalalla, kun taas kausiluontoisen työvoiman tarve on suuri.

Traditionaalisen rekrytoinnin systemaattinen näkökulma olettaa, että mennyt ja nykyinen käytös ennustaa tulevaisuutta (nomoteettinen luonnekuva) ja että henkilön persoonallisuus koostuu viidestä helposti mitattavissa olevasta piirteestä.

1. Neuroottisuus, eli tunne-elämän tasaisuus
2. Introvertti vai ekstrovertti
3. Kokeilunhalu, (openness to experience)

4. Yhteistyökyky, (agreeableness)

5. Tunnollisuus

Prosessuaalinen näkökulma olettaa, että sekä yksilö että työ joustavat (ideografinen luonnekuva). Tämä teoria lähtee siis siitä, että ihminen muuttuu kokemuksista ja siitä miten muut ihmiset kokevat hänet.

Barberin (1998) mukaan rekrytointi sisältää kolme vaihetta:

1. Hakemusten saaminen
2. Hakijoiden mielenkiinnon säilyttäminen hakuprosessin läpi
3. Työpaikan valintaan vaikuttaminen, eli työnhakijan kannustaminen vastaanottamaan tarjottu työ.

On myös tärkeää arvioida vastaako organisaation tekemä arvio työnhakijoiden kyvyistä heidän todellista työsuoritusta.

Biodataa ja työnhakulomakkeita käytetään, jotta voidaan karsia epäsoveltuvat työnhakijat jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Työnhakulomakkeiden suurimpiin ongelmiin kuuluu, että harvan kysymyksen kohdalla, voidaan tarkistaa vastaako työnhakija totuudenmukaisesti. Rekrytoinnin alkuvaiheessa myös organisaatiot pitävät yllä yltiöpositiivista kuvaa työpaikasta, jolloin työnhakijoita kannustetaan entistä enemmän liioittelemaan kykyjään ja vastaamaan, kuin he kokevat että työpaikan saaminen vaatii. Biodata työnhakulomake on huomattavasti tarkempi lomake, joka sisältää myös elintapaan liittyviä kysymyksiä. Näillä lomakkeilla saadaan seulottua työnhakijoita huomattavasti tarkemmin.

Rekrytointi ja valintaprosessi ovat laajasta tutkimusmateriaalista huolimatta edelleen hyvin paljon ihmisen subjektiivisen vaikutuksen alaisia. Jos hallitsee alan teorian hyvin, voi poimia tiettyä rekrytointiprosessia varten kulloinkin sopivimmat menetelmät työkaluikseen. Yrityksillä on hyvin erilaisia rekrytointiprosesseja ja voidaan todeta että useimmissa yrityksissä ollaan ajasta jäljessä rekrytoinnin suhteen.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human resource management, henkilöstöresurssien johtaminen) käsittää erityisesti työvoiman hyvinvoinnista ja motivaatiosta huolehtimisen, jotta henkilöstö voi antaa parhaan mahdollisen työpanoksen organisaation hyväksi. Se käsittelee sitä osaa johtamisprosessista, joka keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa.

Henkilöstöjohtamisen prosesseja ovat organisaation näkökulmasta esim.

- Rekrytointiprosessit
- Perekdyttämispöessit
- kehittämispöessit
- outplacementpöessit

Henkilöstöpöessit nähdään liiketoiminnan ydinpöessien tukitoimintoina, jotka ajallisesti liikkuvat rinnakkain ja liittymäkohtia sekä keskinäistä yhteensopivuutta, tarkastellaan sekä kehitetään jatkuvasti.

Työntekijän irtisanomiset voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensinnäkin työntekijä voidaan irtisanoa käytöksen, suorituksen tai kykyjen ollessa aliarvoisia. Toiseksi irtisanominen saattaa johtua työntekijän työtehtävän poistumisesta (Leopold & Harris, s.251). Tietyllä irtisanoutuneella työntekijällä, saattaa olla sellaisia kykyjä tai osaamista, joka täytyy korvata. Tällöin hänen paikalleen siirretään kyvykäs henkilö toisaalta organisaatiosta, tai rekrytoidaan uusi työntekijä. Lisäksi saatetaan tarvita lisäkoulutusta kyseiselle henkilölle, jotta hän pystyisi korvaamaan irtisanoutuneen henkilön.

Leopold ja Harris (s.252–253) esittävät että johtajisto voi päästä parempaan strategiseen lopputulokseen koskien kaikenlaatuksia, sekä irtisanomisia että irtisanoutumisia, jos lähtijöistä ja lähtijöiltä kerätään tietoa esim. irtisanoutumisen syystä ja heidän kokemuksista työskentelystä organisaatiossa. Kerätyn tiedon osaava analysointi, saattaa paljastaa organisaatiossa piileviä puutteita esim. rekrytoinnissa, valintapöessissa tai henkilöstösuhteissa.

On tärkeätä ymmärtää, että työntekijän irtisanoutuminen saattaa tulla täydellisenä yllätyksenä ja että siihen voi olla yhtä mahdotonta varautua, kuin avainhenkilön tapaturmaiseen kuolemaan. Lisäksi johtajisto voi olla täysin tietämätön kyseisen yksilön todellisista kyvyistä ja millaisen loven poistuva henkilö jättää organisaatioon (Leopold & Harris, s.256). Ei kuitenkaan ole olemassa menetelmää, jolla pystyttäisiin mittaamaan kuinka kannattavaa työntekijöistä kiinnipitäminen on rahallisesti. Uudet työntekijät tuovat myös uutta virtaa, tietotaitoa ja uusia ajatuksia organisaatioon. Eli vaikka menetetään jotain, saadaan jotain muuta tilalle. Näiden saatavien ja menetettyjen työpanosten erotusta on jokseenkin mahdotonta mitata tai ennustaa.

Jos työntekijöitä joudutaan irtisanomaan kapasiteetin vähennyksen takia, on tärkeää että heille tehdään tietäväksi, että kaikki mahdollinen heidän työpaikan säilyttämiseksi on tehty. Esim. seuraavat toimenpiteet ovat suositeltavia ennen irtisanomisia:

1. Ylitöiden kielto/vähentäminen
2. Tarjotaan osa-aikaista työtä
3. Irtisanotaan aliurakointisopimukset
4. Rekrytointitauko
5. Järjestetään mahdollisuus pidempiin lomiin tai koulutukseen
6. Tiedustellaan mahdollisia ”vapaaehtoisia” lähtijöitä

(Leopold & Harris, s.273)

14 Työsuorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on tärkeä osa henkilöstöresurssien johtamista. Monesti yritysten suorituksen johtamiseen liittyy useita tavoitteita ja paljon sisältöä. Tästä syystä käytössä on yleensä useita työkaluja samanaikaisesti, esim. suorituspalkkiot, tiimibonukset, henkilökohtaisen kehityksen suunnitelmat, koulutusta ja suoritusten arviointi vuosineljänneksittäin. Kysymys onkin että saadaanko kaikista näistä toimenpiteistä tarkoitettu hyöty, vai ovatko kustannukset hyötyjä suuremmat?

Useimmat suorituksen mittaamisen työkalut perustuvat organisaation saaman hyödyn mittaamiseen. Tulospalkkauksen ongelma on kuitenkin, että henkilöstö panostaa niihin tehtäviin joista bonukset on saatavissa ja muut tehtävät jäävät toissijaisiksi. Kaikkien tärkeiden tehtävien sisällyttämiseksi tulospalkkamittauksen piiriin, voidaan käyttää *balanced scorecard* -menetelmää. Tämä järjestelmä mittaa suoritusta neljästä näkökulmasta: taloudellisesta, asiakasnäkökulmasta, sisäisen bisneksen näkökulmasta ja innovaation sekä oppimisen näkökulmasta. Riippuen mistä suunnasta organisaatiota katsoo, suorituskky organisaatiossa voi saada hyvin erikaltaisia arvioita (Leopold & Harris, s.200.)

Alan tutkijoiden työn pohjalta voi vetää johtopäätöksen, että johtajat ottavat suorituksen mittaamisen ja siitä mitatut arvot tosissaan, mutta epäilevät kuitenkin niiden paikkansapitävyyttä. Ei ole olemassa objektiivisia todisteita, jotka kiistatta todistaisivat suorituksen johtamisen parantavan organisaation suorituskkyä. Tutkimusten mukaan suorituksen johtamisen selkeimmät hyödyt tulevat esiin henkilökohtaisella tasolla. Työntekijät, jopa he jotka suhtautuvat negatiivisesti työtehonsa mittaamiseen ja palautteeseen, saavat siitä kuitenkin rakennuspalikat, joilla löytävät työhönsä suunnan ja tarkoituksen. (Leopold & Harris, s.220–221.)

Alan mittavasta tutkimisesta huolimatta harva yritys on kehittänyt varsinaisen tulospalkkausstrategian. Useampi organisaatio raportoi kuitenkin, että heillä on tulospalkkaukseensa strateginen lähestymistapa tai näkökulma (Leopold & Harris, s.224). Tämä on luonnollisesti itsestään selvää, koska tuskin kukaan yritysjohtaja harrastaa tulospalkkausta hvin vuoksi, vaan tarkoituksena on, että tulospalkkaus johtaa tiettyyn ennalta määriteltyn tulokseen, jolloin sen voi sanoa olevan osa kokonaisstrategiaa.

Joskus tulospalkkaus saattaa kuitenkin johtaa epätoivottuun tulokseen. Työntekijä saattaa olla sitä mieltä, että häntä on kohdeltu väärin jos työtoveri saa suuremman tulospalkkaosan, tai saman verran pienemmällä tai huonommalla työpanoksella. (Leopold & Harris, s.224–230). Harvalla jos millään alalla pystytään mittaamaan työntekijän tai johtajan suoritusta niin tarkkaan, ettei se aiheuttaisi jossain määrin eripuraa. Myös korvauksen määrään tai laatuun tulee kiinnittää huomiota. Jos korvaus on niin pieni että se alittaa yhden kuukauden palkan, voi jo kyseenalaistaa palkkion tarvetta. Hyvin todennäköisesti palkkio ei herätä työntekijöissä positiivisia ja haluttuja reaktioita, sen lisäksi järjestelmän ylläpito saattaa olla huomattavan kallis verrattuna palkkioon.

Jos hyvä ja huono työntekijä ansaitsevat saman verran peruspalkkaa, yleensä tämä on siedettävissä tehokkaamman osapuolen tahosta, koska näin on monella alalla perinteisesti toimittu. Jos toisaalta molemmat saavat yhtä suuren bonuksen niin parempi työntekijä todennäköisesti ottaa sen loukkauksena ja merkinä siitä, ettei hänen työtehoa ole huomioitu organisaatiossa. Tämän seurauksena hän saattaa irtisanoutua ja hakeutua toisaalle töihin, nauttimaan arvostusta joka hänelle oikeudenmukaisuuden nimissä kuuluu. Huonompi työntekijä jää organisaation leipiin koska hän kokee tienaavansa enemmän kuin kyvyt edellyttävät. Näin syntyy vaara että kuvio taas toistaa itseään.

Ihmiset suhtautuvat myös rahaan eri lailla ja korotettu palkka saattaa motivoida tietynlaisia henkilöitä todella paljon, esim. jos työntekijällä on asuntolaina ja lapsia, lisärahan tarve saattaa olla hyvä motivaation lisääjä. Eläkeikää lähestyvää velatonta työntekijää saattaa olla vaikea motivoida yltiöpäisiin suorituksiin pelkän rahan avulla.

Suorituspalkkioiden rajoituksista huolimatta mikään ei viittaa siihen, että organisaatiot olisivat luopumassa niistä, tai kehittämässä jotain vaihtoehtoja menetelmää työntekijöidensä oikeudenmukaisemman palkitsemisen takaamiseksi. (Leopold & Harris, s.247.)

15 Tietojohdaminen

15.1 Henkilöstön identiteetin yhtenäistäminen

Kun organisaatiossa saavutetaan tila, jossa henkilöstö saa mielestään tasavertaista kohtelua, he todennäköisemmin jakavat tietonsa ja osallistuvat tehokkaammin tiimipohjaiseen yhteistyöhön (Hislop, s.153–154). Henkilöstön yhteistä identiteettiä ja tarkoitusta voidaan kehittää, lisäämällä henkilöstön keskinäistä kanssakäymistä. Parhaiten tässä suhteessa toimii henkilökuntatapaamiset, jotka vahvistavat yhteisön henkilösuhteita. Jos ryhmälle pystytään rakentamaan yhtenäinen identiteetti sekä jaetut arvot, yhteinen ongelmanratkomisen lisääntyy. Lisäksi sekä yksilön että ryhmän oppiminen tehostuu. Lisääntyneen kommunikoinnin tuloksena, myös hiljaista tietoa jaetaan tehokkaammin ja hiljaiselle tiedolle voi löytyä uusia tulkintoja (Hislop, s.172–173)

Jos henkilökunnalle ei rakenneta yhteistä ryhmäidentiteettiä, on hyvin todennäköistä että asennusryhmässä elää vahvana edellisen tai muun pitkäaikaisen työnantajan ryhmäidentiteetti, jolloin tietovuodon riski korostuu. Myös ulkomaalaistyövoiman käyttö vaikeuttaa yhtenäisen identiteetin rakentamista, tuoden haasteeksi vielä kielen ja työkuiltuurin erilaisuuden.

15.2 Tietoteknisten välineiden hyödyntäminen

Tietojohdamiseen liittyy läheisesti erilaisten informaatio ja tietoteknisten ohjelmien hyödyntäminen liiketoiminnassa ja tarkemmin rajaten tiedonhallinnassa sekä tiedonkeruussa ja johtamisessa. Perinteisesti tarkastelun kohteena olevassa yrityksessä ja sen kaltaisissa on vieroksuttu tietoteknisiä välineitä. MS Office, puhelin ja sähköposti riittävät liiketoiminnan hoitamiseen. Excel-taulukkolaskenta on eniten yrityksessä käytetty tietotekninen apuväline. Laatujärjestelmä, urakkahinnat, hankinnat, tarvikemenekit, työmaakohtaiset tiedot ym. ovat kaikki Excel-muodossa ja helposti vertailtavissa toisiinsa.

Selkein parannuskohde koskee mielestäni urakkalaskentaa, missä AutoCad-ohjelmistosta olisi apua lähinnä massalaskennassa. Ei ole epäilystäkään ettei AutoCad-ohjelmisto nopeuttaisi menekkien laskentaa, mutta Rakennus Kankainen Oy:n kokoisessa yrityksessä lisenssin hinta suhteessa saatavaan hyötyyn voi olla liian korkea. Tämän lisäksi ohjelmiston käyttöön perehtyminen vie aikansa, joten AutoCad-pohjaiseen urakka- ja

massalaskentaan siirtyminen ei toisi kustannussäästöjä muutaman vuoden tähtäimellä. Nopeammin kustannussäästöihin päästään palkkaamalla yritykseen jo ohjelmistoon perehtynyt henkilö.

15.3 Käytännön tietojohdaminen

Tietojohdaminen kyseenalaistaa yritysstrategian pelkän kustannusperusteisuuden ja korostaa tiedon tuottamisen ja hyödyntämisprosesseja (Ojala, s.17). Alakohtaisesti on kuitenkin suuria eroja odotettavissa olevan taloudellisen hyödyn suhteen. Ongelmallista on myös tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen käytettävien resurssien määrittelemine. Saavutetun tuloksen mittaaminen on myös hankalaa etenkin pienyrityksessä. Tiedon hallinnasta puhuttaessa tiedolla voidaan tarkoittaa joko objektia tai prosessia (Ojala, s.51). Tieto voi siis olla pieni piilossa oleva osa prosessia, jolloin se voi olla vaikeasti kopioitavissa.

Rakennusalan yritykset sijoittuvat tavaratarpeiden yhteiskunnalliseen viitekehykseen. Tällaisen yrityksen johtaminen perustuu vankkaan käytännön tietoon pohjautuvaan toimialaosaamiseen (Ojala, s. 6). Kun yrityksen suorittamat palvelut sijoittuvat kapeaan segmenttiin, niin toimialaosaaminen korostuu. Aliurakointiyritykset toimivat monella alalla juuri näillä ehdoilla.

15.4 Tiedon sisäistäminen ja ulkoistaminen

Sisäistäminen tarkoittaa eksplisiittisen tiedon liittymistä hiljaiseksi tiedoksi ja osaamiseksi. Tarinat ja kirjalliset dokumentit helpottavat eksplisiittisen tiedon sisäistämistä ja muuttumista hiljaiseksi tiedoksi. Tässä prosessissa mukana olevat muuttavat, jalostavat uudelleen tietämänsä ja näin syntyy uusi ajantasainen tieto, joka vastaa senhetkistä todellisuuden kuvaa (Ojala, s.57). Vasta sisäistämisen kautta syntyy uniikkia kilpailuetua. Ulkoistaminen tarkoittaa sisäisen tiedon muuttamista eksplisiittiseksi tiedoksi. Tietojohdamisessa tämä näkyy lähinnä luovan dialogin sekä metaforien kautta (Ojala, s.57).

Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välille ei ole syytä vetää rajaa, koska ne voivat täydentää toisiaan ja esiintyä yhtä aikaa (Ojala, s.84–85). Tämä kuvaa tilannetta pienyrityksessä, tietoa ei ole paljoa, eikä se myöskään liiku samalla tavalla kuin suuremmassa yhtiössä tai innovaatioihin ja informaatioteknologian keskittyvässä yrityksessä.

15.5 Tiedon sekä osaamisen hyödyntäminen

Organisaatio-osaaminen ratkaisee miten hyvin yksilön osaaminen kanavoituu koko yrityksen osaamiseksi (Ojala, s.85). Tehokaskin tiedonmuodostamisprosessi jää yrityksessä hyödyntämättä jos ihmiset eivät halua jakaa tietoaan (Ojala, s.85). Kohdeyrityksessä kaikki tieto kulkee johtajan kautta, hän pystyy jalostamaan tiedon ja siirtää sen työprosessien tarvitsemaan muotoon. Näin henkilökunnalle siirretään heidän tarvitsemansa tieto valmiiksi analysoituna ja asennustilanteessa sopivana annoksena.

Osaamisen käyttöönottoaminen vaatii pienyrityksessä taloudellisia, teknisiä ja tiedollisia resursseja, joita ei välttämättä ole käytettävissä. Johdon tehtävänä on allokoida rajalliset resurssit niin, että pystytään jalostamaan tiedosta tarpeellista osaamista. Epäonnistuminen tässä, johtuu ensisijaisesti puutteista pienyrittäjän taloudellisessa tai teknisessä tiedossa ja osaamisessa. Pienyrittäjälle erityisen tärkeää osaamista ovat työprosesseihin ja vuorovaikutustaitoihin kohdistuva osaaminen (Ojala, s.86).

Yrityksen johdon tulisi tietää kenellä osaamista ja tietoa on. Pienyrityksessä ongelmana on yleisesti että tietoa ei löydy omasta yrityksestä, jonka takia joudutaan ostamaan asiantuntijapalveluita muualta (Ojala, s.87). Tarvittavan tiedon luonteen ja hinnan määrittäminen on myös vaikeaa. Jos yrityksestä ei löydy tietyn alan tietoa, niin hankitun asiantuntijapalvelun tasoa on mahdotonta selvittää.

15.6 Tiedon erittelemine

Nykyään kun tietovirrat ovat suuria, yrityksen kannalta tärkeintä on pystyä erottamaan tietomassasta tarvittava tärkeä tieto. Tiedon käyttämisen suuri haaste on asioiden näkeminen uudella tavalla. Jatkuva oppiminen tulisi kytkeä toimintatapoihin ja uusi tieto varastoida koko organisaation käytettäväksi (Ojala, s.96).

Tietojohdamisen tavoitteena tulisi olla yhteistyöhengen saavuttaminen jossa tiedon jakamisella lisätään innovatiivisuutta, osaamista, asiantuntijuutta sekä tuottavuutta (Ojala, s.95). Tiedolla johtaminen on dynaamista kehityskulkua, jossa tiedot ja taidot ovat jatkuvassa muutoksessa, tämä tukee myös strategista uudistumista (Ojala, s.88). Tietojohdaminen on näin myös osana strategista suunnittelua ja strategisen suunnittelun voi nähdä tietojohdamisena. Kodifiointi perustuu näkemykseen että tieto löytyy järjestelmistä. Tiedon johtaminen voi myös tarkoittaa dynaamista, prosessimaista kiertokulkua jossa tieto virtaa esim. verkostoissa ja ihmisten välisessä dialogissa (Kirjavainen ym. s, 163).

Inhimillistä ajattelua on kuitenkin vaikea johtaa, koska sen syntymekanismeja ei tunneta kovin hyvin (Ojala, s.94).

16 Pääomankäytön tehostaminen

Rakennusyritysten pääomankäytön tehokkuus vaihtelee suuresti. Pörssilistatuissa rakennusalan yrityksissä pääomankäyttö on suunnitelmallista ja yrityksen omalle pääomalle asetetaan tavoiterajatasot, joita tarkistetaan usein sekä aina tarvittaessa.

Oman pääoman tavoitetasoon vaikuttaa ensinnäkin oman pääoman tuottotavoite. Esimerkiksi grynderitoiminta ja työkalujen vuokraustoiminta sitoo pääomia hyvin erilaisella tavalla. Myös yrityksen hakema tai siedettävissä oleva riskitaso, vaikuttaa oman pääoman määrään sijoitetusta pääomasta. Pienyrityksissä ulkopuolisen rahoituksen saatavuus saattaa olla suurin yksittäinen tekijä. Pienyrityksille ei ole tarjolla kustannustehokkaita pääomankeräysväyliä, näin ollen hyvinkin kannattavaa liiketoimintaa voi olla mahdotonta laajentaa halutussa määrin. Kun rakennusyrityksen liikevoitto on esim. 10 % sijoitetusta pääomasta, koron ollessa 5 % ja oman pääoman ollessa 33 % sijoitetusta pääomasta, oman pääoman tuotto on jo tuplattu 20 %:iin verrattuna velattomaan yritykseen.

Jos pystyy saamaan lainarahaa kohtuulliseen hintaan, inflaatio syö ison osan korkomenoista nyt kun inflaatio reilusti ylittää korkotason marginaaleineen esim. asuntolainoissa. Maailmantalous on Euroopan talouskriisistä huolimatta edelleen kasvunuralla, mikä tukee sekä metallien hintoja että korkeata inflaatiota. Koska keskuspankit ovat finanssikriisin pakottamina enenevissä määrin siirtyneet tarkkailemaan pohjainflaatiota josta raaka-aineiden hintavaihtelut on kuorittu pois, näyttäisi todennäköiseltä että metallivaraston hintakehitys on suotuista ottaen huomioon korkotason ja inflaation.

Korjausrakentaminen vastaa yhä suuremmasta osasta rakentamisen kokonaisvolyymeista ja korjausrakentamiseen suunnattujen erityisratkaisujen tarve kasvaa. Pelkkään uudisrakentamiseen suuntautuminen vaikeuttaa yritystoiminnan perusteena olevaa kannattavaa kasvua ja voittomarginaalien kohentamista. Korjausrakentamisessa on myös enemmän tilaa innovaatioille ja urakoitsijan osaaminen nousee suurempaan arvoon. Uudisrakentamisen tuotantoprosessit ovat hioutuneet vuosien varrella samankaltaisiksi, ilman suurempia yrityskohtaisia eroja. Saneerauskohteissa kantavat rakenteet ovat jo paikoillaan ja aikaa sekä kustannuksia kuluu lähinnä purku- sekä sisustustyöhön.

Sisustustyössä valmiiden elementtiratkaisujen käyttö lyhentää rakennusaikaa ja näin ollen nostaa rakennusyrityksen pääoman tuottoa.

16.1 Asiakkuuskannattavuus

Tuotteen voittomarginaali on mielestäni tärkein mittari asiakkuuskannattavuudelle. Jos siirrytään asiakkaan vaatimuksesta matalakatteiseen bulkkituotantoon, sen sijaan että puolustetaan pienemmällä tuotannolla tuotteen voittomarginaaleja, joudutaan usein investoimaan uusiin tuotantolaitoksiin. Yritys saattaa myös joutua yhden suurasiakkaan kannattavuusloukkuun, kun asiakas vaatii suuria määriä tuotetta alhaiseen hintaan. Hinnoitteluvoima on erityisen kovalla koetuksella jos tuotteelle on vaihtoehtoisia toimittajia. Tämä nähtiin esim. Elcoteqin tapauksessa. Katteen jo ollessa olematon ei voida vastata hintakilpailuun, menetetään suurasiakas eikä tilalle saada uutta. Tässä vaiheessa muutamaa vuotta aiemmin tehdyt investoinnit tuotantolaitteisiin ja laitoksiin eivät enää näytä yhtä hyvältä. Myös hiljattain suurella vaivalla rekrytoitu työvoima muuttuu taloudelliseksi taakaksi.

Mittari jota turhan usein käytetään, on asiakkuuden nettovoitto. Lähtökohdaksi otetaan pelkästään asiakkaan yritykselle tuoma nettovoitto, liikevaihtoon katsomatta. Myynnin jakautuessa tasaisesti lukuisten asiakkuuksien kesken, pelkän nettovoiton tarkasteleminen voi riittää. Tässä tapauksessa yhden asiakkuuden strateginen merkitys vähenee, eikä tuotantokapasiteettia tarvitse mitoittaa yhden tai harvan asiakkuuden perusteella.

Mielestäni yrityksen tulisi määritellä hyvin tarkasti, omalle toiminnalle ja strategialle toimivimmat asiakaskannattavuusmittarit. Lyhyen aikavälin tarkastelussa on huomioitava tuotannon käyttöaste ja tuotannon lisäämisen kustannukset. Pitkät toimitussopimukset luovat toiminnalle vakautta ja ennustettavuutta. Asiakkuuskannattavuudessa on siis huomioitava aikajänne ja sesonkivaihtelut, tasaisesti ympärivuoden ja pitkillä sopimuksilla ostava on yritykselle huomattavan hyvä asiakas, vaikka tuotteen tai palvelun voittomarginaali olisi alemmalla tasolla. Lyhyellä aikavälillä paljon ostava asiakas ei ole kovin kannattava jos jatko-ostoista ei ole tietoa. Tämän perustelen sillä että tuotannon nopea lisääminen ja alas ajaminen lisäävät kustannuksia kapasiteetin käyttöasteen ollessa normaalitasolla tai sen yli.

17 Investoinnit

Investoinnilla tarkoitetaan suuren luokan rahallista sijoitusta tavaraan ym. joka on lainsäädännön takia pakollinen, korvaa aikaisemman vanhentuneen laitteen tai johtaa uusiin tuotantomahdollisuuksiin. Nämä edellä mainitut luokitellaan reaali-investoinneiksi ja niihin sisältyvät käytännössä kaikki konkreettiset esineet, jotka hintansa puolesta ovat luokiteltavissa investoinneiksi ja joiden oletetaan tuottavan yritykselle tuloa tulevaisuudessa. Rahoitusinvestoinneista on kyse, kun yritys sijoittaa varojaan rahoitusinstrumenttiin esim. johdannaisiin, obligaatioihin tai vastaaviin.

Investointilaskelmassa on syytä huomioida rahan aika-arvo sekä inflaatio. Mielestäni nykyisessä taloussympäristössä laskelmien tekeminen on vaikeampaa kuin koskaan. Jos ajattelee tietyn investoinnin tuottavan yritykselle tuloa esim. 15 vuoden ajan, on syytä harkita, miten luotettavana monen vuoden päästä saatavaa tuottoa voi pitää? Lähiaikojen rahavirtoja voi monessa tapauksessa pitää lähes varmoina, kun taas yli kolmen vuoden päähän sijoittuvat tapahtumat ovat varsin epävarmoja.

Alakohtaiset erot investointien kannattavuuden ja epävarmuuden arvioinnissa ovat suuret. Teknologiayrityksillä tuotekehitys ja markkinat muuttuvat nopeasti ja on vaikea kuvitella, että voitaisiin tehdä investointeja tuotantolaitteisiin kovin pitkällä takaisinmaksuajalla. Rakennuslalla investointi henkilönostimeen, pyörösahaan tai betonimyllyyn tarjoaa varman tuoton koko mekaaniselta eliniältään. Ei ole myöskään vaaraa että markkinoille tuleva teknisesti parempi tuote heikentäisi työkalujen jälleenmyyntiarvoa.

Rakennusala ja teollisuus yleisemminkin ovat herkkiä suhdannevaihtelulle. Investointi suhdannehuipulla tarkoittaa että matalasuhdanteeseen mennään huomattavalla kaluston ylikapasiteetilla ja tase investoinnin kustannuksella rasisettuna. Rakennuslalla matalasuhdanne tuo mukanaan konkurssiaallon ja vahvan taseen omaava yritys voi kasvaa edullisten yritysostojen myötä. Pienemmässäkin kasvuhaluudessa yrityksessä olisi syytä laatia investointistrategia, jonka lähtökohtana olisi investointitarve, -halu ja erittely suhdanteen mukaan. Jatkuvassa korkeasuhdanteessa voi olla järkevää pitäytyä finanssi-investoinneissa ja jakaa sijoitettavat varat osakkeiden sekä obligaatioiden kesken. Suhdannehuipulla tehty investointi osakkeisiin on monesti myös tappiollinen lyhyellä aikavälillä mutta eroaa yritysostosta muutamalla piirteellä:

1. Vakavarainen pörssiyhtiö maksaa osinkoja läpi suhdannesyklin. Kassavirtavaikutus investoinnista on siis jatkuvasti positiivinen (oletuksella että investointi rahoitetaan omin varoin, muussa tapauksessa kassavirtavaikutus on riippuvainen osinkoprosentin ja lainarahan hinnan keskinäisestä suhteesta.)
2. Vaikka osakeosto olisi osittain rahoitettu lainavaroin, hyvän osingonmaksukyvyn omaavaan yrityksen osake kattaa suunnilleen korkokulun (osingot 3 % - 8 % ja korkotaso suunnilleen samassa haarukassa)
3. Ostettu teollisen alan pienyritys on heikossa suhdanteessa useimmiten rahoituksen tarpeessa sen sijaa että voisi maksaa voitto-osuutta emoyhtiölle.
4. Jos halutaan ostaa yritys korkeammalla hinnalla kuin yrityksen tasearvo, rahoituksen saaminen yrityskauppaan voi olla vaikeaa.
5. Pörssiosakkeen arvosta noin 75 % käy useimmissa pankeissa panttina, eli omarahoitus tämänkaltaisessa finanssi-investoinnissa on 25 %.

Investointilaskelmia laaditaan useimmiten vähintään kaksi, jotta tarkasteluun saadaan useampi näkökulma. Jos tyydytään kahteen laskelmaan, investoinnin kannattavuus ja rahoitusvaikutukset ovat useimmiten valitut tarkastelukohteet. Sisäisen korkokannan ja takaisinmaksuajan menetelmät vastaavat tähän tarpeeseen. Muita yleisesti käytettyjä laskentamenetelmiä ovat: nykyarvo, annuiteetti ja pääoman tuottoaste (ROI).

Investoinnin syvälinen taloudellinen analyysi ei aina ole tarkoituksenmukainen. Perustan väitteeni usean alan muuntumisnopeudella. Mielestäni 2 - 3 vuoden kannattavuutta on hyvinkin mielenkiintoista tarkastella, mutta korkean teknologian alalla viiden vuoden päähän katsova analyysi on liian haavoittuvainen. EKP on viime vuosina siirtynyt arvioimaan korkotasoa muidenkin asioiden kun inflaation kannalta. Korkojen tuleva kehitys on täten täysin pimennossa ja perustuu suurelta osin poliittisen kädenväännön tulokseen Euro-rahaliiton jäsenten kesken. Tätä kirjoittaessa (4.12.2012) vaikuttaa että seuraamme korkotasossa Japanin viitoittamaa tietä, eli kahden vuosikymmenen nollakorkoa. Euro-rahaliitossa on kuitenkin nopeasti kehittyviä maita jotka pyrkivät parantamaan kilpailukykyään (valtaosa Itä-Euroopan maista) ja edelleen vakaasti kehittyviä talousmahteja (lähinnä Saksa). Myös etelä Euroopan maiden poikkeuksellisen korkea työttömyystaso hillitsee inflaatiota. Jos työllisyystaso normalisoituu etelässä ja

taloudellinen kehitys on edes hitusen ennustettua parempaa, saatetaan nähdä 3 % - 4 % ohjauskorko kolmen vuoden sisällä.

Investoinnin rahoituksen saatavuus ja sen hinta on myös tärkeä näkökulma. Pankit kiristävät luotonantoon vakavaraisuusvaatimusten ja luottotappioiden noustessa. Rahoitusmarkkinoilla vaaditaan kunnon riskipreemiota vakaavaraisiltakin yrityksiltä. Taloudellisesti epävarmemmassa tilanteessa elävien yritysten rahoitus on kohtuuttoman kallista, varsinkin jos sitä peilaa yleiseen korkotasoon.

18 Balanced ScoreCard (BSC) ja Activity Based Costing (ABC)

BSC on strategisen suunnitellun apuväline, joka laajentaa yrityksen menestymisen mittaamista. BSC käyttää muitakin mittareita, kun vain yrityksen taloudellista menestymistä kehityksen mittaamiseen. Yrityksen suorituskyyä mitataan neljällä mittarilla:

1. Taloudellinen tulos
2. Asiakas
3. Sisäiset liiketoimintaprosessit
4. Oppiminen sekä kasvu

Yrityksen strategiasta ja painopistealueista riippuen, tarkastelussa käytettäviä mittareita ja painoarvokertoimia säädetään tarkoitukseen sopiviksi. Laajempi mittaristo helpottaa johtajan työtä siinä mielessä, että kehitystyön voidaan todeta olevan raiteillaan, vaikka taloudellinen tulos lyhyellä aikavälillä notkahtaisi. Tukea saadaan muiden alueiden mittareista, asiakastyytyväisyyden ja sisäisten prosessien tulosten noustessa, voidaan olettaa että tulos näkyy myös liikevoitossa pienellä viiveellä. Liiketoiminnan painopisteitä hiukan muuttelemalla, voidaan etsiä pitkällä aikavälillä parhaimpaan tulokseen johtavat yhdistelmät ja kertoimet.

Activity based costing (ABC) on kustannuslajien organisointitapa, joka pyrkii kohdistamaan kustannukset tarkasti kustannusten aiheuttajalle. Molemmilla järjestelmillä

pyritään tehostamaan yrityksen toimintaa ja selkeämmin erotella kustannuksia. ABC:n käytöllä pyritään kustannuspaikkojen tarkkaan osoittamiseen ja sitä kautta helpottamaan kustannushallintaa. Balanced scorecard auttaa myös kustannusten erottelemisessa siinä mielessä, että kustannuspanostusten tulosvaikutuksille saa tietyt kehykset. Tasapainotetun tulokortin käyttäminen voi olla vaikeaa, jollei eri toiminnoille ole määritelty luotettavasti kustannuksia.

Toimiakseen luotettavasti ABC vaatii kustannusten tarkkaa erottelua. Kustannusten tarkka laskeminen ja kustannuspaikkojen tunnistaminen maksaa. Näin ollen järjestelmän käyttämisen kustannukset saattavat nousta hyötyä suuremmiksi. Toimintokohtaisten kustannusten mittaamisessa on tärkeää, että ne tehdään yrityskohtaisesti vastaamaan tarvetta. On tärkeää tehdä suunnitelma, jotta voidaan eritellä mitä kustannusten erittämällä halutaan saavuttaa. Asioiden summittainen mittaaminen ei todennäköisesti johda kuin kustannuksiin.

Balanced scorecard ei toimi jos mittarit ovat huonot. Johdon tulee määritellä tarkasti tulokset jotka mittauksella halutaan saavuttaa, sekä painopistealueet toiminnan seurannalle. Kaikkea ei pysty mittaamaan ja väärin valitut mittauskohteet saattavat johtaa hyötyjen sijasta haittoihin. Tulokset ovat joka tapauksessa tulkinnanvaraisia ja vaativat tarkkaa analysoimista jotta syy-seuraussuhteet saadaan luotettavalla tavalla seulottua esiin. Lisäksi tietyn osa-alueen tuloksen maksimointi ei välttämättä johda enää taloudellisiin hyötyihin.

19 Tulokset ja johtopäätökset

19.1 Yrityksen johtaminen

19.1.1 JIT

Alakattovalmistuksessa pääasiallisena runkorakennemateriaalina käytetään terästä ja alumiinia. Näiden materiaalien hinnat määräytyvät maailman raaka-ainepörssissä ja ovat siten vaikutusvaltamme ulkopuolella. Koska hintakehitystrendi on ollut jo pitkään positiivinen, niin voisi ajatella, että niihin sovellettaisiin samaa ennusteprofiilia kuin pörssiosakkeisiin. ”Random walk with positive drift” (Malkiel, s.24, 128–133), eli suomeksi käännettynä positiivisesti kehittyvä satunnaiskulku, missä todennäköisin ennuste on eilinen hinta, mutta pidemmällä aikavälillä suunta on ”ylöspäin”. Tämä

nykytaloudellinen tosiasia teillaa JIT:n (Just in time) käyttökelpoisuuden, edellyttäen että yritys toimii alalla, jonka komponentit eivät uusiudu tiuhaan. Tämä siitä syystä että varastoidun rakennusmateriaalin (varsinkin metallien osalta) arvonnousu, ylittää useimmiten aliurakointiyrityksen oman pääoman tuotto-prosentin. Monet yritykset saavuttavat myös kilpailuetua keskittämällä suuria kertaostoja (Ax & Johansson, s.514–517). Myös pohjainflaatiota (inflaatio, josta raaka-aineiden hinnanmuutokset on poistettu) matalammalla tasolla oleva korkotaso puhuu tämän puolesta, raaka-aineinflaatiosta puhumattakaan.

19.1.2 Laatujohtaminen

Laatujohtamista (TQM) sellaisenaan on vaikea toteuttaa Rakennus Kankaisen Oy:n kaltaisessa aliurakointiyrityksessä, jolla ei ole tarjota työvoimalleen tavanomaisesta poikkeavia etuja. Työntekijöitä ei kannata kouluttaa melko suuren vaihtuvuuden takia. Käsitykseni mukaan Rakennus Kankainen Oy on kuitenkin tässä suhteessa kilpailijoihinsa nähden etulyöntiasemassa, koska yrityksen johtaja on sitoutunut vahvasti laadun tuottamiseen ja kehitystyöhön.

19.1.3 Tietojohdaminen

Pienessä rakennusalan aliurakointiyrityksessä tietojohdamisen nostaminen keskiöön voisi olla suorastaan destruktiivista. Ala on matalakatteinen ja toimitusjohtaja joutuu tällä hetkellä jakamaan työaikansa asentajien, asiakkaiden, tavarantoimittajien, yrityksen operatiivisen ja strategisen johtamisen sekä urakkalaskennan kesken. Vaikeaa on myös hahmottaa, kuinka monta työtuntia keskimäärin voisi kulua tiedon jalostamisessa rahanarvoiseksi ideaksi. Käsittääkseni tämä on hämärän peitossa myös suuremmilla yrityksillä, koska resursseja jatkuvasti tuhlataan tai allokoidaan väärin. Pienyrityksessä matalien marginaalien alalla tällaiseen toimintaan ei ole varaa.

Tietojohdaminen sisältää monia elementtejä, myös osittaista ihmismielen hallintaa. Juuri tiedonjohtamisesta riippuvaisilla nopean kehityksen teknologia-aloilla organisaatioiden nousuja ja tuhoja nähdään enemmän ja lyhyemmällä aikavälillä kuin muilla aloilla. Tämän takia tulen siihen päätelmään, että myös tietojohdaminen on ajasta, paikasta ja kulttuurista riippuvainen. Nämä tosiasiat vaikeuttavat tietojohdamista entisestään, ei ole yhtä tietojohdamisen parasta tapaa. Tietojohdaminen on dynaamista ja alati muuttuvaa, eilinen tapa ei toimi huomenna edes samassa kontekstissa. Tulkintani mukaan suurin osa tiedosta

liikkuu yritysjohtajan ja asiakkaiden välillä ja tämän takia organisaation suurin oppija on juuri toimitusjohtaja. Merkityksellisiä dialogeja syntyy huomattavasti harvemmin toimitusjohtajan ja henkilöstön välillä. Henkilöstön oppiminen oman työkuvasa ulkopuolelta ei tässä tapauksessa välttämättä luo yritykselle kilpailuetua. Tässäkään suhteessa Rakennus Kankainen Oy:n toimintaan ei voida soveltaa yleistäviä tietojohtamisen teorioita.

Haeckelin mukaan tieto, jolla on liiketoiminta-arvoa, on pääasiassa organisaatiokohtaista tietoa eikä ainoastaan yksilön tietoon perustuvaa. Väittäisin, että tarkastelun kohteena olevassa yrityksessä asia on toisin. Liiketoiminnan kannalta arvokas tieto on ainoastaan johtajan hallussa. Vaikka työntekijöillä on tietoa, se jalostuu yrityksen kannalta liiketoiminta-arvoa sisältäväksi vain harvoin.

19.1.4 Henkilöstöresurssien johtaminen

Ensimmäisenä työpäivänä onnistunut henkilöstöresurssien johtaminen on erityisen tärkeää. Työntekijän tulisi saada mahdollisimman hyvä alku organisaatiossa. Pitää myös varmistaa että urakkahinnat vastaavat työmaan realiteetteja, sekä uusien asentajien kykyjä. Lisäksi on hyvä varmistaa, että uusi työntekijä sopeutuu mahdollisiin uusiin työtovereihin sekä työmaalla toimivaan työnjohtohenkilöstöön. Kun uusi työntekijä otetaan yritykseen, hänelle kannattaa valita hyvä työmaa, jossa pääsee hyvään alkuun. Työntekijän ensimmäiset päivät ja kuukaudet ovat kriittiset työssä viihtymisen kannalta. Jos yrityksestä muodostuu positiivinen kuva alkuvaiheessa ja työntekijän mielipiteitä kuunnellaan sekä huomioidaan, työntekijä todennäköisesti kestää paremmin eteen tulevat vastoinkäymiset.

On selvää, että rakennustyömaan varsinaista rakentamista suorittava työvoima on luokiteltu ns. helposti korvattavaan työvoimaan, jonka määrä joustaa tarpeen mukaan. Tämä tulee erityisen hyvin esiin suurimmissa yrityksissä, kun taas pienemmät yritykset erittelevät tarkemmin henkilökuntansa henkilökohtaisen suoritustason perusteella. Otaksun, että osasyynä tähän ilmiöön voi olla, että pienyrityksessä ylin johto on lähellä työntekijää sekä monesti myös vahvasti sitoutunut yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Suuremmassa yrityksessä alemman tason työnjohtaja saattaa olla niin kaukana yrityksen taloudellisista päätösprosesseista, ettei hän hahmota kokonaisuutta. On myös todennäköistä, että toteuttavan portaan työnjohtaja ei saa tilaisuutta esittää näkemystään työntekijöiden tasosta, koska:

- Aihe ei kiinnosta ylempää johtoa.

- Työt tehdään projektiluonteisesti ja työvoima hankitaan erikseen projektikohtaisesti. Kantavana ajatuksena on, että uudet työntekijät edustavat keskimääräistä kyvykkyyttä samoin kuin edelliset.

Mielestäni tämä kuvaa suurien rakennusyritysten henkilöstöjohtamisen strategiaa ja antaa yrityksistä melko negatiivisen kuvan. Erot näkyvät lähinnä yritysten koossa. Kun verrataan pörssilistattuja yrityksiä jo hiukan pienempiin listaamattomiin, eroa alkaa syntyä, ja näin kehitys jatkuu ihmisläheisempään suuntaan mitä pienemästä yrityksestä puhutaan. Tämä ei tarkoita, että pienyritykset välttämättä ovat parempia työnantajia, vaan että pienyrityksessä osataan huomioida yksilön kyvyt ja tarpeet paremmin, sekä hyödyntää niitä taloudellista tulosta tehdessä.

Kokemukseni mukaan parhaat työntekijät ovat halukkaimpia työpaikan vaihtajia, koska heillä on paljon ottajia ja potentiaalisia työpaikkoja. Heikommat työntekijät puolestaan pitävät mielellään kiinni työpaikastaan. Tästä syystä rakennusalan aliurakointiyrityksessä joudutaan helposti tilanteeseen, jossa jäljellä ovat vain ne työntekijät, joista mielellään hankkiutuisi eroon. Tämän takia henkilöstöön ja henkilöstöresursseihin on paneuduttava huolella. On tärkeää, että yksilöiden kyvyt ja motivaatio kartoitetaan huolellisesti.

19.2 Eksplisiittisen tiedon hyödyntäminen

Eksplisiittisen tiedon muuttaminen laskutettavissa olevaksi tietopääomaksi osoittautuu vaikeaksi. Yrityksen ja pääasiassa sen johtajan eksplisiittinen ja hiljainen tieto on juuri se, mistä asiakkaat maksavat ja yrityksen ainut kilpailuetu, joka oikeutta yrityksen olemassaolon ja varmistaa toiminnan kannattavuuden. Rakentamalla henkilöstölle yhtenäisempi identiteetti voidaan saavuttaa edistystä usealla rintamalla. Tietovuodon riski vähenee, organisaation yhteistyö paranee, oppiminen tehostuu ja todennäköisesti työsuhteet myös pitenevät. On vaikea löytää selkeää menettelytapaa, jolla tieto pidettäisiin yrityksen sisällä ja työntekijät sitoutettaisiin yritykseen. Mielestäni tulisi rakentaa tarina ja legenda yrityksen ympärille, yrittää erottua selkeästi muista samoja palveluja tarjoavista yrityksistä.

19.3 Tulospalkkaus ja työn laatu

Yksi rakennusalan ja muun tuotantotyön ongelma on sitouttaa urakkatyöntekijä tekemään tietyn laatuista työtä. Tiedetyt kehykset työn laadulle on määritelty rakennustöiden yleisissä laatuvaatimuksissa mutta todellinen vaadittu laatu vaihtelee työmaalta toiselle.

Työntekijän tulospalkkaukseen liittyvä ongelma on myös erityisesti pienissä yhtiöissä esiintyvä. Jos yrityksen omistaja toimii työnjohtajana, urakkalaskijana ja määrittelee myös hinnan työntekijälleen, niin saatetaan joutua huonosti lasketun työn loukkuun. Havaintojeni mukaan omistajan on vaikea irtautua ajatuksesta, että työn täytyy tuottaa yritykselle laskettu määrä voittoa, tai ei ainakaan tappiota. Monesti kuitenkin työn alkuvaiheessa on havaittavissa, että työntekijälle annettu hinta ei riitä. Tämän seurauksena työntekijä lakkaa yrittämästä ja ottaa työstä takuupalkan (Leopold & Harris, s.235). Tämä aiheuttaa työntekijälle pahaa mieltä; hänelle ei suoda urakkatyön ja hyvän palkan mahdollisuutta. Yrityksen omistaja puolestaan ei pysty myöntämään, että hän on laskenut työurakan väärin. Tämän vuoksi hän on pettynyt työntekijään. Tilanne voidaan välttää käyttämällä palkattua työnjohtajaa, joka ei ole yhtä vahvasti tunteella sitoutunut tiettyyn laskettuun urakkaan. Hän pystyy katsomaan asiaa siltä kannalta, että kun työntekijälle maksettava kappale tai neliöhinta riittää, nostetaan hintaa mielekkäälle tasolle. Näin saadaan työ tehtyä hymyssä suin, yritys kuittaa itselleen pienen tappion suuren sijaan, työntekijä pystyy tekemään työnsä urakalla ja ansaitsee kohtuullisesti. Lähtökohdat seuraavalle työmaalle ovat hyvät.

Työnjohtajan urakkapalkka voi olla vaikeampi toteuttaa onnistuneesti. Mielestäni sen tulisi olla yhdistelmä esim. johdetun osaston tekemästä taloudellisesta tuloksesta, koko yrityksen taloudellisesta tuloksesta, mutta myös työntekijöiden vaihtuvuudesta lasketulla luvulla painotettuna.

Olen aina sekä työntekijän että työnjohtajan näkökulmasta pitänyt tulospalkkiota ainoastaan hyvänä asiana. Tulospalkkauksen kiistanalainen tehokkuus organisaation näkökulmasta oli minulle yllätys (Leopold & Harris, s.247–248). Ihmiset reagoivat ärsykkeisiin eri tavalla ja huonosti suunniteltu suorituksen palkitseminen saattaa olla tehotonta ja pahimmassa tapauksessa aiheuttaa suuren taloudellisen vahingon. On tärkeää asettaa tulospalkkio sopivalle tasolle, täytyy myös huomioida tietyn henkilön tulospalkkion moraalista vaikutusta muihin työntekijöihin. Tulospalkkauksen tehoa on erittäin vaikeata mitata. Lukemani perusteella vetäisin johtopäätöksen, että merkittävä tulospalkkio voi toimia tehokkaana ärsykkeenä rekrytointivaiheessa. On todennäköistä että kyvykkäimmät

ja motivoituneimmat henkilöt hakeutuvat töihin organisaatioon joka palkitsee heidän korkean työmoraalinsa ja osaamisensa. Ihminen arvostaa tietyn perusvarallisuuden saamista hyvinkin korkealle, mutta tämän jälkeen ansaitut rahat menettävät tehoaan työmotivaation tehostajana (Sloman, s.145). Uskon että tulospalkkaus toimii parhaiten tuotantotyössä, missä tulospalkkauksen osuus on suuri, suhteessa kokonaispalkkaan ja työpanos on helposti mitattavissa.

19.4 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen

Organisaatiossa oleva hiljainen tieto olisi saatava esiin tehokkaammin. Kun hiljaisesta tiedosta saataisiin työstettyä kirjallinen dokumentti, se tulisi jakaa koko henkilöstölle. Tällä toiminnalla saataisiin luotua tehokkaampia tuotantotapoja joista koko henkilöstö hyötyisi. Yritykselle toiminta toisi kilpailuetua ja uskon, että toiminnan näkyvä kehittäminen toisi myös jonkin verran imagoetua, eli näyttöä siitä, että kuljetaan kehityksen kärjessä. Tällaisella imagolla olisi positiivinen vaikutus asiakassuhteisiin, muihin sidosryhmiin sekä helpottaisi rekrytointia.

Mielestäni Rakennus Kankainen Oy:ssä tulisi kiinnittää huomiota hiljaisen tiedon dokumentointiin, siitä huolimatta, että alalla ei suuria mullistuksia nähdä. Nuoremmat työntekijät hyötyisivät suuresti, jos saisivat työsuhteen alkaessa opastuksen lisäksi kirjallisesti dokumentoidut työtavat opiskeltavaksi. Ei välttämättä ole yhtä oikeata tapaa asentaa tietentyypistä sisäkattoa, mutta on varmasti olemassa todella monta väärää tapaa. Asennuksen työtapojen dokumentoinnilla annetaan kehykset toiminnan kehittämiseksi ja hyvä lähtökohta onnistuneeseen asennustyöhön.

19.5 Tiedonkulku

Tiedon liikkuminen on myös huomioitava. Isossa organisaatiossa on monta johtoporrasta ja tiedonkulku saattaa olla todella vaivalloista. Jos tieto syntyy toteuttavassa portaassa, niin viisi johtoporrasta voi hidastaa tiedonkulkua ja jopa estää sen täysin. Jos tieto ei pääse avoimeen tietojärjestelmään, missä se tallentuu, niin se voi kadota täysin tai alemman johtotason henkilö voi estää sen täysimääräisen hyödyntämisen. Rakennus Kankainen Oy:ssä toimitusjohtaja on suoraan tekemisissä henkilöstön jokaisen jäsenen kanssa ilman väliporrasta. Toimitusjohtaja hoitaa myös yrityksen ostotehtävät ja yhteydenpidon asiakkaisiin. Arvioisin, että toimitusjohtajan ympärille syntyy tietokeskittymä, koska hän selkeästi on tapahtumien keskipisteessä. Yleisesti ottaen yhden henkilön tärkeys koko

yrittäjävetoisessa organisaatiossa se on useassa tapauksessa kilpailuetu. Epäilen myös haluaisiko yritykseen palkattu henkilö kantaakseen vastaavaa työmäärää.

19.6 Työntekijän sitouttaminen ja perehdyttäminen

Työhyvinvointi ulotetaan vain niihin henkilöstöryhmiin, missä se on taloudellisesti perusteltua yrityksen kannalta. Kansantalouden kannalta työhyvinvoinnin pitäisi olla itsestään selvä strateginen painopistealue henkilöstöjohtamisessa ja jokaisen henkilöstöryhmän kohdalla.

Perehdyttämiseen ja opastukseen tulisi etenkin pienissä aliurakointiyrityksissä käyttää enemmän aikaa. Kun siirrytään yleiskirvesmiehen töistä erikoistuneeseen asennustyöhön, työntekijä pitäisi perehdyttää uusiin työmenetelmiin. Tällä tavoin asentaja pääsee nopeammin vaadittavaan urakkavauhtiin jolloin ansiot nousevat. Oikeat työtavat ja vauhdikkaasti syntyvät rakenteet nostavat myös työn mielekkyyttä ja asentajan ammattitaitoa. Kun toimitaan näin, myös rakentamisen laatu paranee, samaan tahtiin kuin rakentamiseen kulutettava aika lyhenee. Käytännössä törmätään kuitenkin kahteen ongelmaan:

- Rekrytoitujen työntekijöiden laatu.
- Työntekijöiden halu vaihtaa työnantajaa.

Jos ja kun työntekijä opetetaan huolella työhönsä, häneen on pienyrityksen mittakaavassa investoitu merkittävä määrä rahaa. Työntekijä voi silti osoittautua kykenemättömäksi suoriutumaan urakkatyöstään menestyksekkäästi esim. luonteensa puolesta. Monet ihmiset eivät jaksakaan tai halua tehdä raskasta työtä tehokkaasti pitkällä aikavälillä, vaikka suoriutuvat siitä hyvin lyhyellä aikavälillä.

Toinen ongelma on työntekijän sitouttaminen. Useat rakennusyritykset tarjoavat samankaltaista työtä samalla palkalla ja on vaikeaa tarjota työntekijälle etuja, jotka ovat yli muiden. Selkein etulyöntiasema on yrityksellä, jolla on paras työnjohto. Tämä ongelma on myös kansantaloudellisesti suuri, koska se estää ihmisiä saamasta parhaan mahdollisen koulutuksen, ja sitä kautta olemaan parhaita mahdollisia tekijöitä työssä jota tekevät. Jos ihminen jää vaille koulutusta ja opastusta, hän ei kehity parhaalle mahdolliselle tasolle työtehtävissään ja motivaatio laskee. Rakennusalalla tämä on ongelma etenkin nuorten työntekijöiden ollessa kyseessä, moni vaihtaa alaa nopeasti, kun kohtaa pelkkiä negatiivisia

asioita työmailla. Mielestäni tässä ovat syypäänä juuri johtamisen taidon puute. Rakennusinsinöörit ja rakennusmestarit johtavat työmaita ja rakennustyöntekijöitä. Silti heillä on koulutusohjelmassaan vain muutamien opintopisteen edestä johtamista. Onko kuitenkin niin, että koulutuksessa korostettu matemaattinen ongelmanratkontatapa ei kanna kauas ihmisten ristiriitoja ratkottaessa? Mielestäni tämä on ydinkysymys rakentamisen huonon laadun umpisolmua avattaessa. Hitunen inhimillisyyttä ihmisten johtamiseen jolla saataisiin hiukan yhteishenkeä rakentamiseenkin.

Mielestäni Viitalan havainto yritysten oman työvoiman vähentämisestä ja aliurakoinnin suosimisesta on mielenkiintoinen. Vielä mielenkiintoisempaa on, että myös työvoima yrityksen sisällä eriytyy. On ydintehtäviä ja niitä suorittavia avainhenkilöitä, joita koulutetaan ja joille suodaan mielekäs työ ja urakehitys. Vähemmän tärkeät tehtävät jäävät vaihtuvan työvoiman suoritettavaksi. Näennäisesti nämä työntekijät ovat korvattavissa ja heidän määränsä joustaa kulloisenkin tarpeen mukaan. Rakennusyrityksissä kaikki työmaan suorittava työvoima on tällaista työvoimaa. Useimmissa, etenkin suuremmissa yrityksissä, myös työmaalla paikan päällä oleva työnjohto on projektikohtaisesti palkattua ja vaihtuu tiuhaan.

19.7 Investoinnit ja pääomankäyttö

Yhteiskunnan muutostiheys vaikeuttaa investointipäätöksentekoa sekä kannattavuuden kauaskatseista arviointia. Korostuneesti ongelma koskee yrityksiä, joiden toimialalla muutosfrekvenssi on korkea. Heikossa taloudellisessa asemassa olevat yritykset eivät saa rahoitusta kohtuulliseen korkoon, minkä takia normaalioloissa kannattava investointipäätös jää tekemättä.

Yrityksen huono rahoitusasema on usein itse aiheutettu. Suomalaisten pienyritysten vakaavaraisuusasteet ovat usein 10 - 15 % (Neilimo & Uusi-Rauva, s.287), onko tämä seurausta yli-investoinnista vai tehottomasta pääomankäytöstä? Investoinnin tuottaessa alusta asti yli vuotuisten rahoituskustannusten, tunnuslukujen (vakavaraisuusasteen) tulisi nousta.

19.8 Johtopäätökset lyhyesti

- JOT voi osoittautua kannattamattomaksi matalan korkotason ja korkean inflaation aikana. Lisäksi meneillään oleva globalisaatio nostaa raaka-aineiden hintoja.
- Tietojohdaminen ei ole toimiva lähestymistapa rakennusalan aliurakointiyrityksen johtamiseen.
- Tulospalkkaukseen tulee kiinnittää riittävästi huomiota. Pahimmillaan tulospalkkaus voi olla negatiivinen asia joka heikentää työntekijän motivaatiota.
- Eksplisiittistä tietoa hyödynnetään Rakennus Kankainen Oy:ssä ja se sisältyy palveluun. Itse asiassa se on yrityksen varsinainen kilpailuetu jolla toiminta saadaan kilpailukykyiseksi.
- Laatujohtaminen vaatii liikaa panostusta työntekijöiden koulutukseen ollakseen kannattavaa. Työsuhteiden piteneminen loisi edellytykset laatujohtamiselle.
- Rakennusosalalla on panostettu liian vähän johtamisen kehittämiseen. Laadukkaampi johtaminen johtaisi laadukkaampaan rakentamiseen.
- Työntekijöiden irtisanoutumisen varalle kannattaa olla suunnitelma jolla minimoidaan irtisanoutumisen vahingot. Lisäksi kannattaa selvittää irtisanoutumisen syyt tarkasti ja yrittää oppia jotakin jokaisesta tapahtumasta.
- Karismaattinen johtaja/johtaminen on kaksiteräinen miekka. Karismaattinen ihminen saattaa häikäistä olemuksellaan siinä määrin, ettei hänen varsinaiseen suoritukseen kiinnitä huomiota.
- Keskimääräistä paremmin suoriutuvat yritykset käyttävät suunnattua rekrytointia ja kehittävät sisäistä osaamistaan projektityömuotoisesti.
- Pääomankäytön tehostaminen parantaa kannattavuutta korostetusti matalakatteisilla toimialoilla.
- Rakennus Kankainen Oy toimii kapeassa segmentissä toimialallaan ja yrityksen menestyksen kannalta tärkeintä on johtajan osaaminen. Etusijalla ovat aina toimialakohtainen tekninen erityisosaaminen, sekä toimitusjohtajan tavanomaisemmat osaamisalueet kuten ihmissuhdeosaaminen ja henkilöstön johtaminen.
- ABC:n ja BSC:n vaativat paitsi tarkkaan lasketut oikein analysoidut pohjatiedot, myös jokaisen johtoportaan sitoutumisen ja luotettavuuden, jotta niistä saataisiin täysi hyöty. Monen johtoportaan organisaatiossa tästä saattaa muodostua ongelma.

- Asiakkuuskannattavuutta voi mitata monella tavalla. Yrityksen tulee valita itselle ja asiakkuuden ominaisuuksiin sopivat mittarit, joilla saadaan esiin kaikki tilanteessa tarvittavat näkökulmat.

Lähdeluettelo

Avery, G. (2004). *Understanding Leadership, paradigms and cases*. Cornwall (G.B): Sage Publications, Ltd.

Ax, C. & Johansson, C. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ab.

Clegg, S, Kornberger M, Pitsis T. (2011). *Managing and Organizations*. Sydney: Sage Publications Ltd.

Grimsdal, C. & Gunnarson, C. (1993). *TQM – Ett sätt att förändra attityder*. Lund: Studentlitteratur.

Hannus, J. (1994). *Prosessijohtaminen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations*. Italy: Oxford university press

Horngren, C. (2000) *Cost Accounting*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen*.

Helsinki, Business Edita.

Leopold, J. & Harris, L. 2009. *The strategic managing of human resources*

- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Malkiel, B. (2007). *A random walk down wall street*. Bloomsburg: W.W. Norton & Co. Inc.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva E. (2005) *Johdon laskentatoimi*. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford university press
- Northouse, P. (2007). *Leadership: theory and practice*. USA: Sage Publications, Inc..
- Sloman, J. (2007). *Economics*. Lontoo: Sage Publications Ltd
- Ståhle, P. Grönroos, M. (1999). *Knowledge management*. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*
- Ylinenpää, H, Johansson, B, Johansson ,J (2006). *Ledning i småföretag*. Tanska: Studentlitteratur.
- Mether, E (2009). TietoEnator Oyj, Julkisen hallinnon Knowledge-kehitysryhmä. Haettu: 12.6.2012. Saatavissa: <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/07.pdf>
- Mäkipää, M. & Ruohonen, M (2004). Tampereen yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitos. Haettu: 26.6.2012. Saatavissa: <http://www.cs.uta.fi/reports/dsarja/D-2004-4.pdf>.
- Ojala, A (2007). Väitöskirja, pienyrittäjän osaaminen. Haettu: 20.5.2012. Saatavissa: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/34/ojala.pdf>

Osa 2

Yhteenveto ruotsiksi

Sammanfattning på svenska

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
3. Företagets interna informationsflöde	1
4. Akustikelementets materialjämförelse	2
4.1 Akustikelement jämfört med platsbyggt	2
4.2 Verksamhetsplanens SWOT - analys.	2
5. Konkurrenskraft och processer	3
6. Ledarskapets inverkan på företagets prestanda	4
6.1 Ledarskapets paradigmer	4
6.1.1 Klassiskt ledarskap	4
6.1.2 Transaktionsledarskap	4
6.1.3 Visionärt ledarskap	4
6.1.4 Organiskt ledarskap	4
7. Ledarens relation till efterföljarna	5
8. Rekrytering	5
9. Optimering av kapitalet	5
10. Slutsatserna i korthet	6

1. Inledning

Syftet med detta examensarbete är att för beställaren, Rakennus Kankainen OY, utreda möjligheten att kostnadseffektivt erbjuda privatkonsumenten ett akustiskt innertakselement. Konstruktionen skall vara uppbyggd av delar som redan finns på marknaden. Akustikelementets produktion och monteringstjänst skall integreras i ett företag specialiserat i innertaksmontering. Dessutom utreds möjligheterna att effektivera företagets ekonomi, investeringar, produktionsledning och företagsverksamheten i allmänhet.

Rakennus Kankainen OY:s största kunder är YIT, Skanska, Hartela, Lemminkäinen och NCC. Geografiskt begränsas verksamhetsområdet till huvudstadsregionen och Åbo. Konkurrensen inom innertaksmontering består av flera företag i samma storleksklass som erbjuder i stort sett samma tjänster.

2. Underleverantör i byggbranschen

Underleverantörer finner det ofta problematiskt att skapa en miljö av samarbete. Orsaken till detta är att arbetarna ofta byter arbetsgivare. Huvudentreprenörerna försöker också dra nytta av de betydligt mindre underleverantörsföretagen och deras kunskap.

I litteraturen generaliseras ofta många fakta gällande företagsverksamhet och vissa modeord lyfts fram. T.ex. påstås det att företagets konkurrenskraft bestäms främst av frekvensen av innovationer. I verkligheten kan ett byggföretag göra det mesta på exakt samma sätt som för 30 år sedan och vara konkurrenskraftigt. Viktigare än innovationer är strävan efter jämn och god kvalitet på utfört arbete.

3. Företagets interna informationsflöde

Att producera ny kunskap är inte en prioritet för underleverantörer inom byggbranschen, pga. att möjligheterna för nya innovationer är relativt små, och därför är det olönsamt att satsa resurser på utvecklandet av innovationer. Att lyckas dela information och kunskap inom företaget är en viktig faktor och nyckel till framgång. Ett problem är att många arbetare väljer att hålla sin specialkunskap för sig själv i stället för att dela med sig. I och

med att arbetskraften är rörlig och många arbetsgivare kan erbjuda motsvarande arbetsvillkor, kan man därmed lätt mista viktig kunskap.

4. Akustikelementets materialjämförelse

4.1 Akustikelement jämfört med platsbyggt

Akustikelementet borde fylla åtminstone följande krav för att vara lönsamt:

- Tillverkningskostnaderna skall vara desamma eller helst lägre än för ett motsvarande platsbyggt innertak.
- Serieproduktionen borde minska på arbetstiden per enhet.

Elementet består av fyra sammanfogade u-profiler och akustikskivor med måttet 600mm x 1200mm. som list mellan skivorna används t-listen t-24.

4.2 Verksamhetsplanens SWOT - analys

Styrkor:

- Stark kunskap och erfarenhet
- Konkurrenskraftiga materialpriser
- Marknadsledarskap genom det nya konceptet
- Realistisk inställning till projektet
- Franchising möjlighet

Svagheter:

- Konceptet är lätt att kopiera
- Produkternas efterfrågan är inte utredd
- Personalens kundbetjäning villighet bör utvecklas

Möjligheter:

- Utveckla verksamheten och hålla sig före konkurrenterna
- Lyckad lansering och utveckling av kundbetjäningen

- Stor potentiell marknad om marknadsföringen lyckas

Hot:

- Otillräcklig efterfrågan
- Misslyckad marknadsföring
- Montörernas inställning och kundbetjädningsattityd
- Hård konkurrens om konkurrenterna gör entré på marknaden
- Konjunkturutvecklingen
- En ny bättre produkt

5. Konkurrenskraft och processer

Företag som presterar bättre än medeltalet, använder sig ofta av riktad rekrytering för att skaffa ny kunskap till företaget. Dessa företag utvecklar också ofta den interna kunskapen genom att arbeta i projekt. Tvärvetenskapliga projektgrupper används förutom vid problemlösning, också till att utveckla det tvärvetenskapliga kunnandet för medlemmar av projektgruppen. Total quality management och Just in time har använts i storföretags processer i flera decennier. Få småföretagare har tid eller resurser att bekanta sig med dessa.

Total quality management:

- Ledningskoncept med ursprung i Japan
- Kunden i centrum
- Faktabaserat beslutstagande
- Processarbetande
- Konstant kvalitetsbättring
- Varje individ jobbar för att uppnå det kollektiva målet

Lyckad implementering av konceptet leder till effektiviserad produktion till lägre kostnader och möjligheten att producera tjänster och produkter till ett pris som kunden är villig att

betala. Just in time-konceptet strävar efter ett jämt materialflöde utan uppbyggnad av lager. Kräver ett stort förtroende för leverantörerna.

6. Ledarskapets inverkan på företagets prestanda

Allmänt antar man att ledarskapet inverkar på företagets finansiella resultat. Trots omfattande forskning har dock ingen ännu lyckats bevisa att påståendet skulle vara sant.

6.1 Ledarskapets paradigmer

6.1.1 Klassiskt ledarskap

Baserar sig på en stark ledare som respekteras och lyds för att man vill undvika att bli straffad. Ledarbyten är svåra pga. man behöver en person som fyller "den stora ledarens" stövlar. Ledarskapet fungerar dåligt i en miljö av snabba ändringar eftersom bara ledaren tog ansvar av besluten och därför måste fatta beslut utan experthjälp.

6.1.2 Transaktionsledarskap

Ledarens kunnande, motiverings och förhandlingskunnande är i centrum. Transaktionsledarskap lämpar sig bäst att användas i byråkratiska organisationer och en stabil omgivning.

6.1.3 Visionärt ledarskap

I slutet på 1900-talet utvecklades det visionära ledarskapet också kallat karismatiskt eller inspirerande ledarskap. Här väntar ledaren att arbetstagarna aktivt deltar i grupparbete och förverkligandet av visionerna. Ett problem kan vara att hitta en tillräckligt karismatisk ledare till företaget.

6.1.4 Organiskt ledarskap

Det organiska ledarskapet beaktar dagens verksamhetsmiljö som är så komplicerad att ingen individ ensam kan leda allt. Ledaren ger inga direkta order utan arbetstagarna väntas motivera och sköta sig själva.

7. Ledarens relation till efterföljarna

Leader-member Exchange teorin (LMX) utgår från att ledaren skapar relationer av olika nivå till individer i gruppen han/hon leder. Den sociokognitiva teorin utgår från att ledarskapet är beroende av betraktaren. Ledarens handlingar och beteende bildar basen för att personen ifråga beaktas som en ledare. Situationsberoende ledarskap baserar sig på antagandet att ledarskapsprocessen tar i beaktande den ledda individen och använder det effektivaste ledarskapet för just den individen. Fiedlers kontingensteori föreslår att lyckat ledarskap är beroende av ledarstilens anpassande till situationen. Den ledande tanken bakom Path-goal teorin är att ledaren uppnår sina personliga mål medan hon hjälper personalen att uppnå sina.

8. Rekrytering

Att anställa den rätta personen för jobbet är av stor vikt för att organisationen skall uppnå sina mål.

För att uppnå rekryteringsmålen så har man gjort på följande sätt:

- Specificerat jobbet och uppgifterna
- Gjort en specifikation på den perfekta arbetstagaren
- Lockat bra sökanden till tjänsten
- Mätt de sökandes kunnandenivå
- Valt den sökanden som bäst uppfyller specifikationen för jobbet
- Övervägt hur valet lyckades

Största problemet med den här traditionella rekryteringsprocessen är antagandet att det skulle finnas ett rätt ”bästa sätt att göra jobbet”.

9. Optimering av kapitalet

Småföretag saknar ofta en plan för både kapitalets struktur, mängd och optimering. Olika affärsverksamhet binder kapital på olika sätt. Också kapitalstrukturen är beroende av branschen och affärsverksamheten. Företagets riskvillighet inverkar på det lånade

kapitalets förhållande till det egna kapitalet. För mindre företag kan det visa sig svårt att låna kapital till en skälig kostnad eftersom det inte finns några allmänna kostnadseffektiva sätt för detta.

10.Slutsatserna i korthet

- JOT kan visa sig olönsamt i rådande ekonomiska förhållanden med låg ränta och hög inflation.
- Knowledge management borde inte ha en för central roll då det gäller ledandet av underleverantörsföretag inom byggbranschen.
- Prestationsbaserade lönedelar kan i värsta fall ha en negativ inverkan på motivationen.
- Total quality management kräver för stora investeringar i personalen för att vara ekonomiskt lönande i ett underleverantörsföretag inom byggbranschen.
- Ett bättre ledarskap inom byggbranschen torde leda till bättre kvalitet.
- För att minimera skadan som uppstår om en nyckelperson tar avsked borde man ha en tillvägagångsplan.
- Karismatiskt ledarskap är ett tveeggat svärd. En karismatisk ledare kan i vissa fall göra ett så djupt intryck bara på basen av sin karisma att hans/hennes verkliga prestationsnivå kan falla i glömska. För att uppnå en lönsamhet över branschmedeltalet används med fördel riktad rekrytering och tvärvetenskapliga projektgrupper.
- Effektivisering av kapitalanvändningen inverkar mera på det finansiella resultatet på branscher med låga resultatmarginaler.
- Rakennus Kankainen Oy är verksamt i ett smalt segment och företagets framgång baserar sig främst på chefens kunnande. Viktigast är branschspecifikt tekniskt specialkunnande, följt av personalledning och social kompetens.